

OULUN SEUDUN  
AMMATTIKORKEAKOULU



Riitta Rönkkö

## **TILITOIMISTON ROOLI JA HAASTEET OMISTAJANVAIHDOKSISSA**

Yläsavolaisten tilitoimistojen rooli ja haasteet omistajanvaihdosten tukemisessa

## **TILITOIMISTON ROOLI JA HAASTEET OMISTAJANVAIHDOKSISSA**

Yläsavolaisten tilitoimistojen rooli ja haasteet omistajanvaihdosten tukemisessa

Riitta Rönkkö  
Opinnäytetyö  
Kevät 2014  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen  
koulutusohjelma  
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

---

Tekijä: Riitta Rönkkö

Opinnäytetyön nimi: Tilitoimiston rooli ja haasteet omistajanvaihdoksissa

Työn ohjaaja: Terhi Mustakangas

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2014

Sivumäärä: 66 + 2 liitesivua

---

Suurten ikäluokkien myötä yrittäjiä on jäämässä eläkkeelle ennätysmäärä 2010 luvulla. Tämän vuoksi omistajanvaihdokseen liittyvien neuvontapalvelujen tarve on oleellinen. Tilitoimiston rooli omistajanvaihdospalvelujen tuottajana on tullut esiin esimerkiksi useissa tutkimuksissa ja alan seminaareissa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää tilitoimiston näkemyksiä niiden roolista ja haasteista omistajanvaihdostilanteiden tukemisessa. Lisäksi tässä tutkimuksessa selvitettiin tilitoimiston halua kehittää omistajanvaihdososaamistaan. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa lähestymistapana oli tapaustutkimus. Tutkimusaineisto kerättiin yläsavolaisilta tilitoimisto-ammattilaisilta yksilöllisinä teemahaastatteluina.

Tutkimustulosten mukaan tilitoimistolla on oleellinen rooli omistajanvaihdosten tukemisessa. Tilitoimisto on keskeisessä asemassa yrittäjän herättelijänä omistajanvaihdoksen suunnitteluun. Kun yritystä valmistellaan omistajanvaihdokseen, tilitoimiston rooli on konkreettisten asioiden, kuten esimerkiksi verosuunnittelun ja yritysten alustavien arvonmäärityksien toteuttamista. Tulosten mukaan tilitoimistolla on myös sukupolvenvaihdosten verosuunnittelussa tärkeä ja keskeinen rooli. Siinä vaiheessa kun omistajuus vaihtuu, tilitoimiston rooli keskittyy sopimusasiakirjojen allekirjoittamisen lisäksi pääasiassa uuden yrittäjän kanssa toimimiseen.

Tilitoimiston haasteista omistajanvaihdosten tukemisessa tutkimuksessa keskeisimmäksi nousivat omistajanvaihdokseen liittyvät keskustelut yrittäjän kanssa sekä yrityksen arvonmäärittäminen. Tilitoimiston halusta kehittää omaa omistajanvaihdososaamistaan voidaan tulosten perusteella olettaa, että osaamisen kehittämiseen on sinänsä mielenkiintoa, mutta toisaalta, tilitoimiston perustehtävien hoitamiseen liittyvä tiedon päivittäminen koetaan ensisijaiseksi osaamisen kehittämisen kohteeksi.

Opinnäytetyö ei ollut varsinainen toimeksianto, mutta tutkimustuloksia tullaan hyödyntämään tilitoimistojen osaamisen kehittämiseen liittyvien koulutusten ja muiden palvelujen suunnittelussa ja tuottamisessa Ylä-Savon ammattiopistossa.

---

Asiasanat: omistajanvaihdos, omistajanvaihdospalvelut, tilitoimistot, Ylä-Savo

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Entrepreneurship and Business Competence

---

Author: Riitta Rönkkö

Title of thesis: Roles and challenges of an accounting office to business transfers

Supervisor: Terhi Mustakangas

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2014      Number of pages: 66+2 appendix

---

The number of retirement age entrepreneurs is going to be expected extremely high in the 2010's. That's why advisory services of business transfer have become of an essential demand. A role of an accounting office, as a provider of transfer services, has been discussed in numerous researches and seminars of business transfers.

The purpose of this study was to research the accounting office views on the role and challenges to the support in business transfer situations. In addition to this study, the account offices' interest in developing the ownership skills of generation transfer has been investigated. The study is a qualitative case study with the resources of real research figures. Research material has been collected as a theme of the individual interviews with the professional accounting offices.

As a result of research, the accounting office plays an essential role in supporting the business transfer. An accounting office plays a leading role in inspiring an entrepreneur to plan a transfer process. When a company is getting ready to be transferred, an accounting office is in charge of specific issues as e.g. tax planning and target estimate implementation of a starting business. According to the result of the research, an accounting office is also considered to play the main and important role in tax planning of business generation transfer. While the ownership is being transferred, the role of the accounting office is concentrated on signing the contract documents, and, in addition, mainly on working with a new entrepreneur.

The result of the research shows, that the most essential challenges of an accounting office deal with the discussions with the entrepreneur both on the support of the transfer and company evaluation. According to the results, an accounting office would like to develop its ownership skills on business generation transfer, which is found to be interesting, but on the other hand, updating of accounting offices' basic issues on that point requires skills development respectively.

This thesis wasn't actually an assignment, but the research results could be useful for planning some training courses on skills development and other customer services for accounting offices to be implemented in Upper-Savo Vocational College.

---

Keywords: business transfer, transfer services, accounting offices, Upper-Savo

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	7
1.1 Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat.....	7
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimustehtävä .....	8
1.3 Tutkimusraportin sisällön eteneminen.....	9
2 OMISTAJANVAIHDOKSET .....	11
2.1 Omistajanvaihdosten ajankohtaisuus.....	11
2.2 Omistajanvaihdostilanteiden määrittely.....	12
2.3 Omistajan- ja sukupolvenvaihdostilanteet prosessina.....	13
2.4 Omistajavaihdoksen suunnittelu .....	15
2.5 Omistajanvaihdosten palveluprosessi.....	19
2.5.1 Palvelujen organisointi ja johto.....	19
2.5.2 Herättelyvaihe .....	20
2.5.3 Valmistautumisvaihe .....	20
2.5.4 Omistajanvaihdosvaihe .....	22
2.5.5 Haltuunottovaihe .....	23
2.6 Omistajanvaihdoksen haasteet.....	24
3 TILITOIMISTON ARKITYÖSKENTELY.....	28
3.1 Taloushallinnon toimialakuvaus ja rajaus.....	28
3.2 Taloushallinnon palvelut .....	29
3.3 Taloushallintopalvelut toimialan rakenne .....	30
3.4 Henkilöstö- ja toimipaikkamäärien kehitys .....	32
3.5 Taloushallinnon palveluiden keskeiset menestystekijät, ongelmat ja kehittämistarpeet.....	32
3.6 Tilitoimistoammattilaisen toimenkuva ja osaamisen kehittämisen tarpeet.....	33
3.7 Tilitoimistoalan tulevaisuuden näkymät.....	34
4 ASiantuntijAPALVELUT OMISTAJANVAIHDOSTILANTEISSA.....	36
4.1 Asiantuntijapalvelujen nykytila omistajanvaihdostilanteissa .....	36

4.2 Omistajanvaihdosasiantuntemuksen tarve.....	37
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	38
5.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat.....	38
5.2 Aineiston analyysin lähtökohdat ja aineiston kerääminen .....	38
5.3 Aineiston analyysiprosessi .....	41
5.4 Haastateltavien avainhenkilöiden taustatiedot .....	41
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	44
6.1 Tilitoimiston rooli omistajanvaihdosten tukemisessa .....	44
6.2. Tilitoimiston haasteet omistajanvaihdosten tukemisessa .....	50
6.3 Omistajanvaihdososaamisen kehittäminen .....	52
7 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	53
8 POHDINTA.....	57
LÄHTEET.....	63
LIITTEET.....	67

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat

Vaikkakin yrittäjäkunnan vaihtuvuus on luonnollinen talouselämän rakenteisiin liittyvä ilmiö ja uusien yritysten perustamisen ja liikeidealtaan jo vanhentuneiden yritysten poistuminen markkinoilta on arkipäivää, pidetään 2010 -lukua ainutlaatuisena ajanjaksona, sillä suurten ikäluokkien myötä merkittävä joukko yrittäjiä tulee siirtymään eläkkeelle. Yrittäjäeläkettä maksavien yli 50 vuotiaiden yrittäjien määrä on noussut tasaisesti ja heitä on nyt jo yli 70 000. Arviolta nämä yritykset työllistävät yli 100 000 henkilöä ja ovat näin ollen maakuntiemme elinkeinoelämän runko. (Kangas 2010, 7.)

Merkittäväksi tämän omistajanvaihdosilmiön tekee se, että suurin osa näistä yrityksistä on perustajiansa omistuksessa ja omistajanvaihdos toteutuu ensimmäistä kertaa yrityksen elinkaaren aikana. Tämän ainutkertaisuuden vuoksi neuvontapalvelujen tarve omistajanvaihdosprosessissa on oleellinen. Viimeisten vuosikymmenten aikana on uusien yritysten perustamiseen ja neuvontapalveluihin panostettu, mutta yritysostovaihtoehto on jäänyt vähemmälle huomiolle siitäkin huolimatta, että tulevana vuosina yhä useampi uusi yritys käynnistyy jo toimivan liiketoiminnan oston avulla. (em. 7.)

Omistajanvaihdospalvelujen kehittämisen ajankohtaisuudesta osaltaan kertoo Työ- ja elinkeinoministeriöllä käynnissä oleva Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinoitihanke. Tämän hankkeen yhtenä tavoitteena on varmistaa, että pk-yrityksillä kaikkialla Suomessa olisi käytettävissään tasalaatuiset omistajanvaihdospalvelut. Omistajanvaihdospalveluihin nähdään kuuluvan koko innovaatioprosessin alan tutkimuksesta ja koulutuksesta käytännön kehittämistoimiin ja omistajanvaihdosten herättelystä ja valmistelutoimista käytännön toteuttamiseen. (Varamäki ym. 2011, 7.)

Tilitoimistojen rooli omistajanvaihdospalvelujen tuottamisessa on tullut esiin useissa tutkimuksissa ja aihe on ollut myös esillä alan seminaareissa ja konferensseissa. Muun muassa Omistajanvaihdosasiantuntijuus ja sen kehittäminen tutkimuksen tavoitteena oli selvittää omistajanvaihdosasiantuntijuuden, omistajanvaihdoskoulutuksen sekä omistajanvaihdosten palveluprosessin nykytilaa sekä tulevaisuuden tarpeita. Kyselyyn vastanneista (n=161) organisaatiosta kolmasosa oli liikkeenjohdon konsultointia. Yritysvälittäjien osuus oli 13

prosenttia, tilitoimistojen osuus oli 11 prosenttia, tilitarkastuksen osuus oli 6 prosenttia ja lakiasiantaimistojen osuus oli neljä prosenttia. Yksityisiä toimijoita vastaajista oli 111 henkilöä ja julkisia toimijoita yhteensä 50 henkilöä. Tutkimukseen vastanneiden mielestä yritykset eivät käytä riittävästi ammattitaitoisia asiantuntijoita omistajanvaihdosten suunnittelussa ja toteuttamisessa. Eniten tyytymättömyyttä vastaajissa herätti se, että yritykset eivät ottaneet riittävän ajoissa yhteyttä asiantuntijoihin. (em. 3, 16, 51.)

Työskentelen aikuisopettajana Ylä-Savon ammattiopistossa ja oppilaitoksena haluamme osaltamme olla edistämässä laadukkaiden omistajanvaihdospalvelujen tuottamista. Oppilaitoksemme oli mukana vuosina 2011–2013 valtakunnallisessa Ammattiosaajien omistajanvaihdokseen verkostohankkeessa. Hankkeessa oli mukana 15 ammatillista aikuiskoulutusoppilaitosta läpi Suomen. Kyseisen hankkeen tavoitteena oli lisätä ja kehittää kunkin toimijan omistajanvaihdoksiin liittyvää osaamista sekä olemassa olevien paikallisten toimintamallien tuntemusta ja niiden levittämistä valtakunnallisesti. Hankkeen yhtenä keskeisenä tavoitteena sekä valtakunnallisesti että paikallisesti oli tilitoimistojen osaamisen kehittäminen omistajanvaihdostilanteisiin.

Ylä-Savon ammattiopisto on osaltaan kirjannut hankesuunnitelmaan hankkeen tavoitteiksi muun muassa omistajanvaihdososaamisen kehittämisen pk-yrityskentässä muiden toimijoiden kanssa yhteistyössä. Tavoitteena on erityisesti tilitoimistojen osaamisen kehittäminen sekä toisaalta myös Ylä-Savon ammattiopiston opettajien omistajanvaihdososaamisen lisääminen. (Ylä-Savon ammattiopisto, hankehakemus 2012.) Valitsin tämän aiheen opinnäytetyöksi siksi, että aihe kiinnostaa minua henkilökohtaisesti ja voin tähän aiheeseen syventymällä kehittää omaa omistajanvaihdokseen liittyvää kokonaisymmärrystä ja hyödyntää sitä mahdollisesti omassa työssäni. Vaikka kyseessä ei ole varsinainen kehittämistyö eikä toimeksianto, tullaan tämän opinnäytetyön tuloksia hyödyntämään oppilaitoksella muun muassa tilitoimistojen osaamisen kehittämiseen liittyvien koulutusten ja muiden palvelujen suunnittelussa ja tuottamisessa.

## **1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimustehtävä**

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää tilitoimistojen näkemyksiä niiden roolista ja haasteista omistajanvaihdostilanteiden tukemisessa. Tutkimuksen avulla pyritään kuvaamaan yläsavolaisten tilitoimistojen roolia omistajanvaihdostilanteiden tukemisessa ja selvittämään niitä syitä, jotka tekevät omistajanvaihdostilanteiden tukemisen haasteelliseksi. Lisäksi tässä tutkimuksessa



pyritään selvittämään tilitoimistojen halua kehittää omistajanvaihdososaamistaan. Tutkimuskysymykseksi muotoutuu millainen rooli yläsavolaisilla tilitoimistoilla on omistajanvaihdosprosessin eri vaiheissa ja mitä haasteita ko. vaiheiden tukeminen tuo tilitoimistoille?

Tutkimuksen tavoitteena on tehdä näkyväksi se, millainen rooli ja millaisia haasteita tilitoimistoilla on omistajanvaihdostilanteiden tukemisessa. Tutkimus on rajattu käsittämään yläsavolaisten tilitoimistoammattilaisten näkemyksiä omistajanvaihdostilanteiden tukemiseen liittyvästä roolista ja haasteista.

Tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa tutkimusstrategiana (lähestymistapana) on tapaustutkimus. Laadullisen tutkimuksen empiirisen aineiston keräysmenetelmäksi valitaan haastattelututkimus, joka toteutetaan puolistrukturoidun teemahaastattelun keinoin.

Keskeiset käsitteet

omistajanvaihdos, omistajanvaihdosten palveluprosessin vaiheet, omistajanvaihdospalvelut, tilitoimistot

### **1.3 Tutkimusraportin sisällön eteneminen**

Tutkimus koostuu kahdeksasta luvusta ja yhdestä liitteestä. Johdannossa kuvataan tutkimuksen tausta ja lähtökohdat sekä tutkimuksen tavoitteet ja tutkimustehtävä. Luku kaksi käsittelee omistajanvaihdoksia tarkastellen omistajanvaihdosten ajankohtaisuutta, omistajanvaihdosprosessia sekä omistajanvaihdoksen palveluprosessia. Luku kolme johdattelee tilitoimiston arkityöskentelyyn, taloushallinnon toimialaan, sekä taloushallinnon palveluiden kehitykseen ja kehittämistarpeisiin. Luvussa neljä syvennyttään omistajanvaihdostilanteiden asiantuntijapalvelujen nykytilaan ja omistajanvaihdospalvelujen tarpeeseen. Luvussa viisi kuvataan tutkimuksen toteutus, luvussa kuusi esitellään tutkimuksen tulokset ja luvussa seitsemän ovat johtopäätökset. Luku kahdeksan sisältää tutkimustulosten pohdinnan. Liitteenä on teemahaastattelussa käytetty haastattelurunko.

Tutkimuksen tietoperustalla luodaan yhteys tutkittavaan ilmiöön sekä avataan lukijan ymmärrystä tutkittavaan aihealueeseen. Tutkimuksen tietoperusta on kuvattu neljässä ensimmäisessä

luvussa. Tutkimuksen tuloksia havainnollistetaan käyttämällä suoria lainauksia haastatteluista ja ne on merkitty järjestyksessä siten, että H1 tarkoittaa haastattelu 1. Suoria lainauksia on tiivistetty tuomaan esiin nimenomainen asiayhteys. Lauseen katkaisemisessa on käytetty merkintää (...) ja jos lauseesta on jätetty välistä sanoja pois, on ne merkitty kahdella katkoviivalla (--).

## 2 OMISTAJANVAIHDOKSET

Tässä kappaleessa käsitellään ensin omistajanvaihdosten ajankohtaisuutta sekä esitellään omistajanvaihdostilanteissa käytettyjä määritelmiä. Tämä kappale sisältää myös omistajanvaihdos- ja sukupolvenvaihdostilanteiden prosessikuvauksen sekä sukupolvenvaihdossuunnitelman pääkohdat. Viimeisenä kokonaisuutena tässä kappaleessa paneudutaan omistajanvaihdosten palveluprosessin eri vaiheisiin sekä omistajanvaihdokseen liittyviin haasteisiin.

### 2.1 Omistajanvaihdosten ajankohtaisuus

Suomen Yrittäjien, Finnvera Oyj:n sekä työ- ja elinkeinoministeriön yhteistyössä syksyllä 2011 teettämässä pk-yritysbarometrissä pk-yritysten suhdanneodotusten, rahoitustilanteen ja kasvuhakuisuuden lisäksi selvitettiin myös omistajanvaihdosten ajankohtaisuutta sekä näihin vaihdoksiin liittyviä ongelmia. Barometri perustuu 3 900 pk-yritysten vastauksiin.

Sukupolven- tai omistajanvaihdoksia tai vaihtoehtoisesti yritystoiminnan päättymisiä on väestön ikääntymisen seurauksena tulevana vuosina odotettavissa paljon. Sikäli kuin nämä tapahtuisivat ennakoidussa aikataulussa, se tarkoittaisi vuosittain noin 10 000 sukupolven- tai omistajanvaihdoksen mahdollisuutta ja tarvetta lähivuosien aikana. Pk-yritysbarometrin mukaan yritystoiminnasta luopuminen tapahtuu ensisijaisesti eläköitymisen vuoksi ja pk-yritysten sukupolven- ja omistajanvaihdoksissa peräti 88 prosentissa syynä on yrittäjän eläkkeelle jäänti. (Pk-yritysbarometri 2011, 26.)

Merkittävänä asiana nousi pk-yritysbarometrissa esiin se, että noin 10 prosentilla pk-yrityksiä on suunnitelmissa yrityksen ostaminen lähivuosina. Tämä kertoo pk-yritysten luontaisesta uusiutumishalusta ja näille yrityksille yrityskaupat ovat yksi keskeinen kasvun väline. (em. 27.)

Tulevat omistajanvaihdokset perustuvat Varamäen (2012, 9) mukaan erilaisiin arvioihin ja toisaalta myös jo toteutuneiden omistajanvaihdosten osalta on hankalaa saada täsmällistä tietoa, sillä Suomessa ei ole tahoa, joka rekisteröisi omistajanvaihdokset aukottomasti. Muun muassa Työ- ja elinkeinoministeriön alaisen omistajanvaihdosten koordinoinnin arvio omistajanvaihdosten lukumäärästä, lukuun ottamatta sukupolvenvaihdoksia, on noin 2 400 omistajanvaihdosta

vuodessa tulevan viiden vuoden aikana. Suomen Yritysvälittäjien liiton arvio on taas huomattavasti vähäisempi, noin 1 500 omistajanvaihdosta vuodessa. (em. 9.)

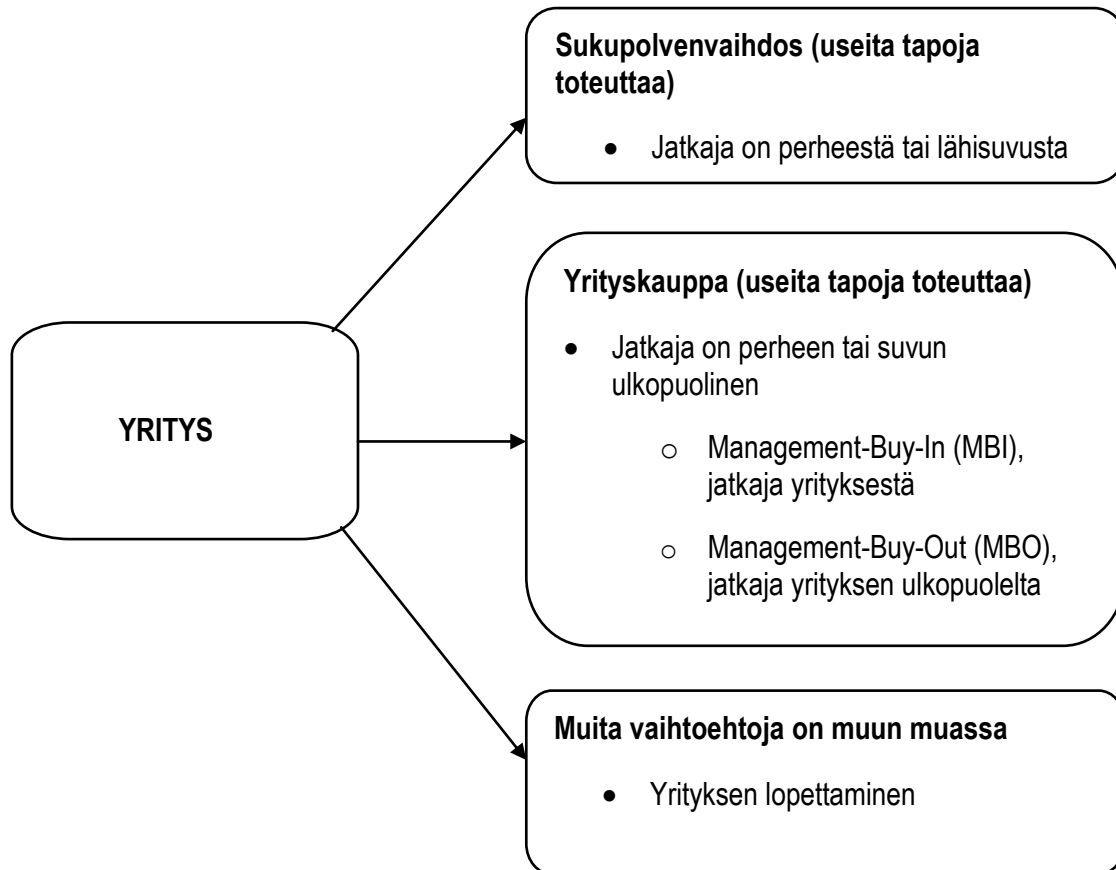
Vuonna 2012 toteutetun valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin maakuntaprofilissa todetaan Pohjois-Savon osalta jatkuvuusnäkemien ja sukupolvenvaihdosnäkemien olevan samalla tasolla kuin muuallakin Suomessa keskimäärin. Toisaalta, lopettavia yrityksiä Pohjois-Savossa on hieman enemmän kuin keskimääräisesti Suomessa, sillä Pohjois-Savossa lopettavia yrityksiä on 30 prosenttia ja koko Suomessa osuus on 29 prosenttia. (em. 106.)

## **2.2 Omistajanvaihdostilanteiden määrittely**

Sukupolvenvaihdokset tarkoittavat tilanteita, joissa liiketoiminta ja omistajuus siirtyvät perheenjäsenille tai lähisuvun jäsenille. Sukupolvenvaihdos on mahdollista toteuttaa silloin, kun yrityksestä luopuvalla yrittäjällä on perheessään tai lähisuvussaan sopivia ja halukkaita henkilöitä yritystoiminnan jatkajiksi. Sukupolvenvaihdoksia voidaan toteuttaa hyvinkin eri tavalla ja joskus vaihdokset voivat vaatia suuria muutoksia esimerkiksi yrityksen yhtiömuotoon tai omistukseen. Toisinaan sukupolvenvaihdokset voidaan toteuttaa hyvinkin pienillä muutoksilla. Joka tapauksessa sukupolvenvaihdokset on aina suunniteltava ja valmisteltava hyvin. (Stenholm 2005, 22.)

Sen sijaan yrityskauppa voi tulla kysymykseen silloin, kun sopivaa jatkajaa ei perheestä tai suvusta löydy. Tällöin yritys myydään ja jatkamisvastuu siirretään perheen ja lähisuvun ulkopuoliselle henkilölle, joka voi olla yrityksen henkilöstöön kuuluva tai yrityksen ulkopuolelta tuleva henkilö. (em. 22.)

Yrityksen lopettaminen nähdään ainoaksi vaihtoehdoksi lähinnä silloin, kun esimerkiksi yrityksen taloudellinen tilanne tai tulevaisuuden näkymät eivät kannusta yrityksen jatkamiseen missään muodossa. Kannattavan yritystoiminnan lopettaminen on yrityksen, elinkeinoelämän ja työntekijöiden kannalta huonoin vaihtoehto, koska tällöin menetetään elämäntyötä, työpaikkoja ja mittava määrä käytännön osaamista. (Stenholm 2005, 23.) Kuviossa 1 on kuvattu liiketoiminnan siirron toteuttamisvaihtoehtoja.



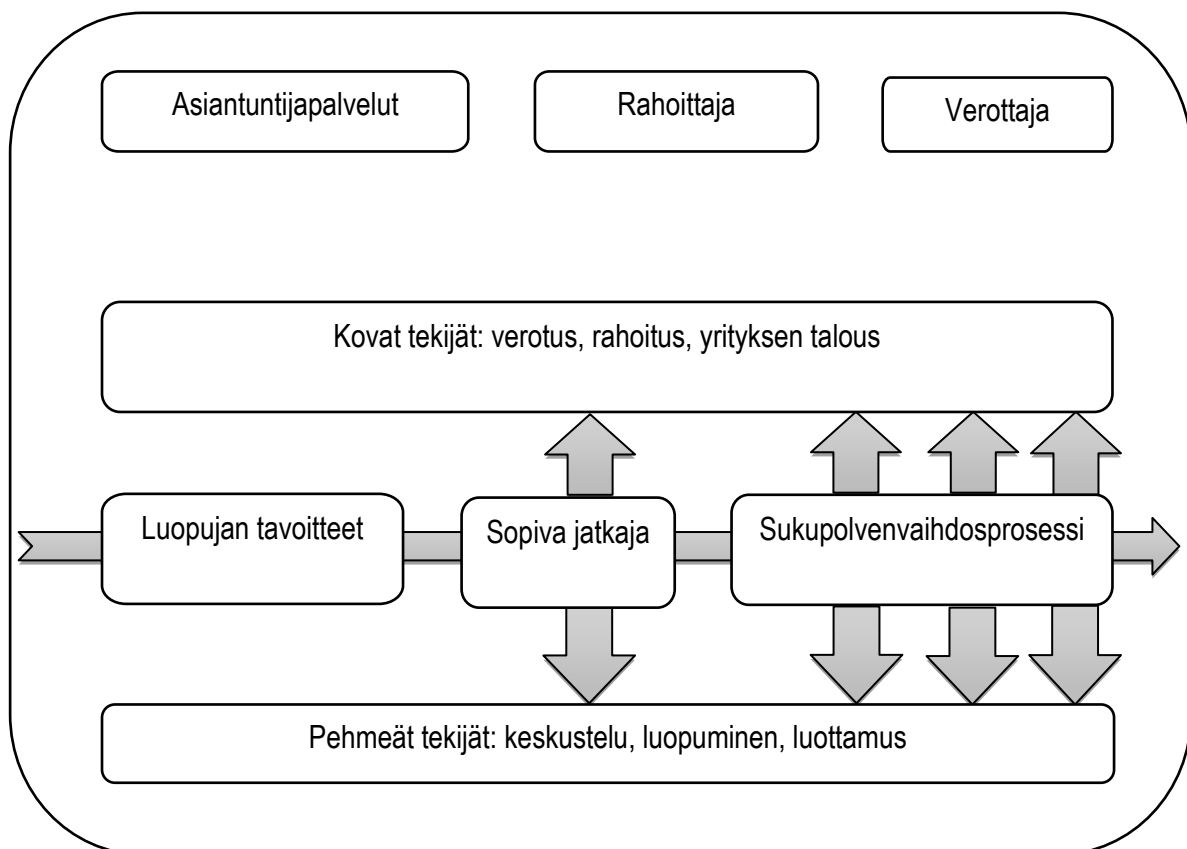
KUVIO 1. Liiketoiminnan siirron toteuttamismahdollisuudet. (Mukaan Stenholm 2005, 23.)

### 2.3 Omistajan- ja sukupolvenvaihdostilanteet prosessina

"Sukupolvenvaihdos älköön olko tapahtuma vaan prosessi, jonka toteutus on ennakoitu ja suunniteltu hyvin" (Koiranen 2000, 55). Myös muun muassa Heinosen ja Stenholmin (2005, 15) mukaan sukupolvenvaihdosten on todettu olevan pitkiä prosesseja, jonka suunnitteluun, valmisteluun ja toteutukseen pitäisi varata aikaa viidestä kymmeneen vuoteen. Kuitenkin päätös sukupolvenvaihdoksesta syntyy usein vasta hetkeä ennen yrittäjän eläkkeelle siirtymistä (Stenholm 2005, 24).

Sukupolvenvaihdosprosessi rakentuu yritystoiminnasta luopuvan ja sitä jatkavan henkilön välisestä dialogista, prosessin suunnittelusta ja toteuttamisesta. Kun yrittäjä on päättänyt luopua yrityksestään, käynnistyy sukupolvenvaihdosprosessi ja varsinainen vaihdoksen suunnittelu voidaan aloittaa. Tärkeänä edellytyksenä onnistuneelle sukupolvenvaihdokselle pidetään yrityksestä luopuvan ja sitä jatkavan henkilön sekä heidän perheidensä aktiivisuutta ja on myös muistettava, että ilman perheenjäsenten välisten suhteiden toimivuutta, luottamusta ja asioista keskustelua ei sukupolvenvaihdos onnistu. (Heinonen & Stenholm 2005, 16.)

Sukupolvenvaihdokseen liittyvistä asioista osa edellyttää asiantuntemusta, jollaista ei yrityksessä välttämättä ole. Tällöin sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseen osallistuu usein perheen ohella yrityksen ulkopuolisia henkilöitä tai organisaatioita (kuvio 2). Verottajalta voidaan selvittää esimerkiksi ennakotietoja vaihdoksen verotuksesta ja pankilta tai muulta rahoituslaitokselta selvitetään, miten vaihdos voidaan edullisimmin rahoittaa. Myös vaihdokseen liittyvät oikeudelliset yksityiskohdat edellyttävät usein yrityksen ulkopuolista apua. (em. 17.)



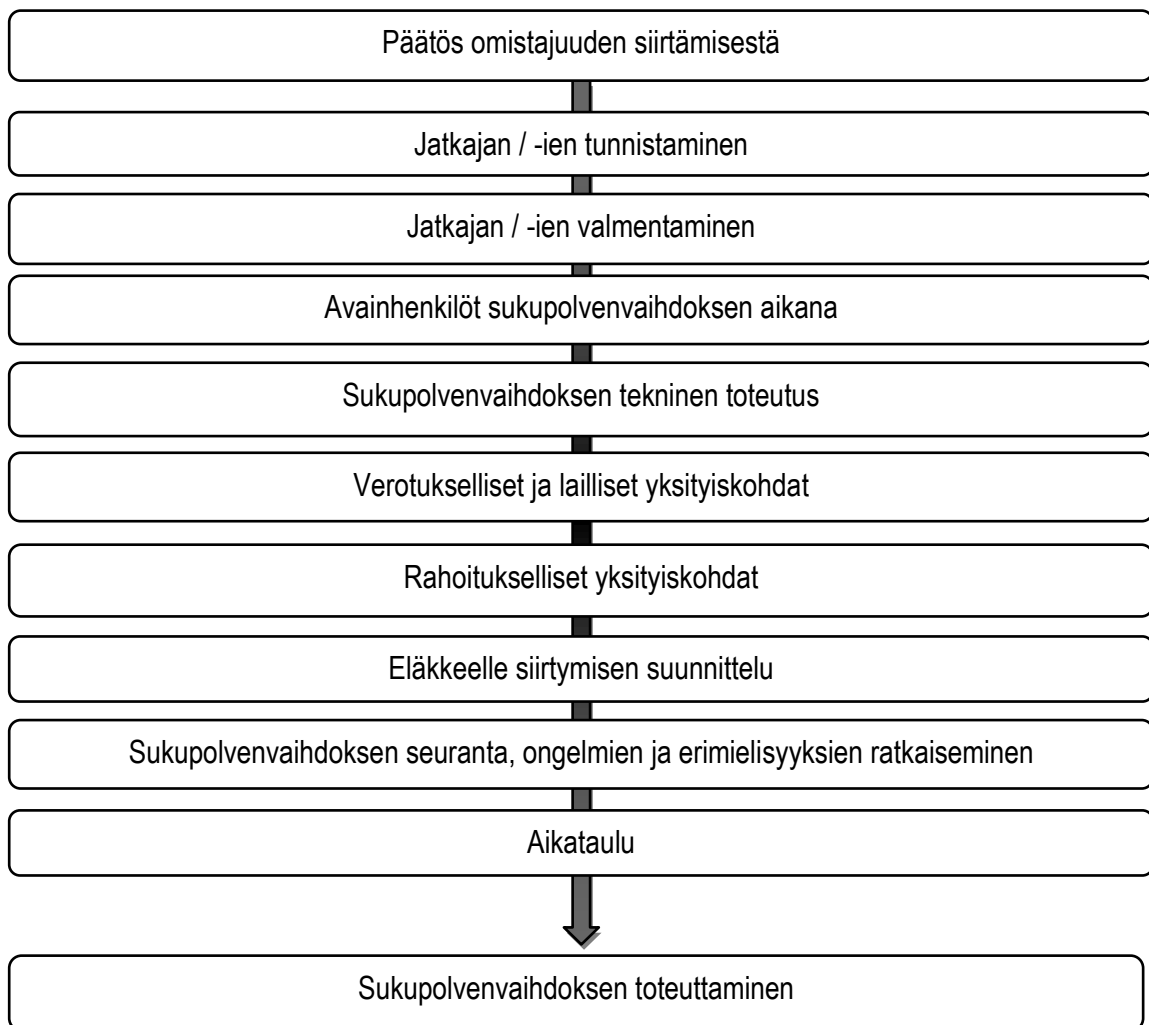
KUVIO 2. Sukupolvenvaihdos prosessina. (Mukaillen Heinonen & Stenholm 2005, 17.)

## 2.4 Omistajavaihdon suunnittelu

Yritystoiminnasta luopumista pitäisi alkaa suunnitella jo siinä vaiheessa, kun yrittäjä itse jaksaa vielä olla aktiivisesti yritystoiminnassa mukana. Riittävän ajoissa aloitetulla ja hallitulla suunnittelulla varmistetaan yrityksestä saatava suurin mahdollinen hyöty. (Lakari, 2009, 9.) Samansuuntaisesti ajattelee myös Koiranen (2000, 55) todetessaan, että vaikka perheyrityksestä vetäytyminen on vaikeimpia liikkeenjohdollisia ratkaisuja, ennakointi ja hyvä suunnittelu mahdollistavat hienon tunnustuksen, kun yritys menestyy hyvin myös hänen jälkeensä.

Siitäkin huolimatta, että sukupolvenvaihdon suunnittelemattomuus hidastaa vaihdosprosessia ja vaikuttaa heikentävästi vaihdoksen onnistumiseen, on sukupolvenvaihdon suunnittelu pienissä yrityksissä vähäistä. Sukupolvenvaihdon suunnittelemattomuudesta saattaa seurata merkittäviäkin ongelmia esimerkiksi äkillisissä tilanteissa, kuten yrittäjän sairastuminen tai kuoleminen. Jos edellä mainitussa tilanteessa yrityksen ohjaukset ovat vain yrittäjän käsissä, on yrityksen jatkuvuus vaaralla. Onkin arvioitu, että vain joka neljännes yrityksistä selviää tällaisesta tilanteesta. (Stenholm 2005, 24.)

Sukupolvenvaihdos voi toteutua siis yllättäen tai se voidaan toteuttaa suunniteltuna vaiheittaisena prosessina. Seuraavassa kuviossa (kuvio 3) on kuvattu sukupolvenvaihdon suunnittelun pääkohdat. Kuviossa esitettyjen suunnittelun pääkohtien järjestys ei välttämättä käytännössä etene yhtä selvästi, mutta esitettyjen kohtien ymmärtäminen ja tarkastelu yrityksen tilanteesta käsin ovat sukupolvenvaihdon onnistumisen avainasioita. Päätös omistajuuden siirtämisestä sukupolvenvaihdon toteuttamiseen kestää keskimäärin viidestä kymmeneen vuotta. (em. 24.)



KUVIO 3. Sukupolvenvaihdossuunnitelman pääkohdat (mukaillen Stenholm 2005, 25)

Sen jälkeen kun päätös omistajuuden siirtämisestä on tehty, pitäisi löytää sopiva jatkaja yritykselle. Sikäli kuin jatkaja löytyy perheestä tai lähisuvusta, on sukupolvenvaihdos mahdollinen. Itse sukupolvenvaihdon suunnittelu alkaa kuitenkin vasta, kun luopuja ja jatkaja alkavat keskustella keskenään. Jos jatkajaa ei löydy perheestä tai lähisuvusta, vaihtoehtoisesti jatkaja voi tulla joko yrityksen henkilökunnasta tai yrityksen ulkopuolelta. (Stenholm 2005, 25.)

Kun mahdollinen jatkaja on löytynyt, aloitetaan jatkajan valmentaminen vaihtokseen. Jatkajan valmentamisessa tulee keskustella jatkajan valmiuksista ja motivaatiosta yrityksen jatkamiseen sekä jatkajan valmiuksien kehittämisestä huomioiden muun muassa lisäkouluttamisen



mahdollisuudet. Lisäkouluttaminen saattaa lisätä vaihdokseen liittyvää aikaa jopa vuosia ja tämän vuoksi onkin erittäin tärkeää aloittaa sukupolvenvaihdoksen valmistelu ajoissa. ( em. 26.)

Tärkeä osa suunnittelua on myös miettiä keitä muita kuin jatkajaa omistajanvaihdos koskee. Vaihdos liittyy myös yrityksen avainhenkilöihin, osakkaisiin, ulkopuolisiin avustajiin ja mahdollisesti muihin sidosryhmien edustajiin. Kun kyseessä on sukupolvenvaihdos myös ne perheenjäsenet jotka eivät ole töissä yrityksessä tai jotka eivät ole mahdollisia jatkajia lukeutuvat tähän joukkoon. (em. 26.)

Sukupolvenvaihdoksen tai muun liiketoiminnan siirron suunnittelun olennaisena osana on suunnitella vaihdoksen tekninen toteutus. Teknisen toteutuksen suunnittelussa tarkennetaan mitä ollaan siirtämässä vaihdoksessa eteenpäin ja miten se toteutetaan edullisimmin. Tällöin ratkaistaan muun muassa tuleeko yritystä ja yrityksen varallisuutta jakaa osiin tai onko yrityksen yhtiömuotoa vaihdettava. Teknisen toteutuksen suunnittelussa keskeistä onkin taloudellisten, verotuksellisten ja laillisten yksityiskohtien selvittäminen. Tällöin pohditaan muun muassa sitä, onko yritys riittävän hyvässä taloudellisessa tilassa, jotta toiminnan jatkaminen olisi mielekästä. (Stenholm 2005, 26.)

Sukupolvenvaihdossuunnitelmaan suositellaan lisättävän myös luopujan oma tulevaisuudensuunnitelma, sillä eläkkeelle siirtymisen myötä tulee luopujan rutiineihin ja sosiaalisiin verkostoihin suuria muutoksia. Vaihdoksen etenemisen seurantaan ja aikataulutukseen liittyviä asioita tulee sukupolvenvaihdossuunnitelmassa myös ottaa huomioon ja toteuttamisaikataulua on hyvä tarkastella realistisesti, sillä sukupolvenvaihdoksen vaatima aika keskimäärin voi olla noin viidestä vuodesta usein jopa kymmeneen vuoteen. (em. 27-28.)

Tänä päivänä on tarjolla hyvin monipuolisesti erilaisia oppaita yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdostilanteita mallintamaan. Seuraavana on kuvattu uusimpia oppaita. Havunen & Sten (2011) ovat laatineet työkirjan, joka toimii osaltaan sekä tietolähteenä että keskustelujen tukena yrittäjälle ja hänen perheelle. Työkirjan tekijöiden mukaan tekniikkaan liittyvistä seikoista (arvonmäärittäminen, rahoitus, verotus ja juridiikka) on kirjoitettu paljon ja tämän vuoksi kyseisessä työkirjassa onkin nostettu enemmän esille niin sanottuja ”pehmeitä” asioita, joita ovat muun muassa tunteet ja tilanteen ymmärrys. Työkirja rakentuu siten, että johdannossa kuvataan johtajuuden ja omistajuuden muutoksia perhey yrityksissä yleisesti ja tämän jälkeen kuvataan tähän muutosprosessiin liittyvä perheen ja yrityksen analyysi. Viimeisenä vaiheena työkirjassa

käydään läpi erillisinä vaihtoehtoina sukupolvenvaihdos, yrityksen myyminen tai yritystoiminnan lopettaminen. (em. 3.)

Havusen ja Stenin laatima työkirja pitää sisällään 14 työkorttia, joiden avulla sukupolvenvaihdoksen parempi haltuunotto mahdollistuu. Työkortit on jaoteltu siten, että työkortit 1-6 auttavat etenemään niihin yksityiskohtaisiin kysymyksiin, joihin perheessä omistajuuden ja johtajuuden vaihdoksiin liittyen on joko itse tai ulkopuolisen asiantuntijan tuella vastattava. Kun perheen ja yrityksen analyysit on tehty, voidaan jatkaa tarkempaan perheyriksen omistajuuden ja johtajuuden muutosten läpiviennin tarkasteluun. Tähän antavat tukensa työkortit 7-10, joiden tarkoituksena on tukea sitä keskustelua, joka seuraa, kun päädytään perheen sisällä tehtävään sukupolvenvaihdokseen. Työkortit 11-13 pyrkivät kysymyksillään tukemaan perhettä valmistauttaessa yrityksen myyntiin ja 14. työkortti pitää sisällään yritystoiminnan lopettamiseen liittyviä kysymyksiä, joita ovat aikatauluun, tekniseen toteutukseen ja tähän liittyvään asiantuntija-apuun sekä lopettamisen jälkeisen ajan suunnitelmiin liittyvät kysymykset. (Havunen & Sten 2011, 23-27.)

Kangas (2012) on laatinut yrittäjän oppaan auttamaan pienten ja keskisuurten yritysten omistajia yrityksen omistuksen ja johtamisen siirtosuunnitelmien laadinnassa. Opas sisältää kuusivaiheisen menetelmän, joka auttaa yritysten omistajia suunnittelemaan yrityksensä siirtämistä jatkajalle. Oppaassa on myös suppeat kuvaukset joistakin vaihtoehtoista yrittäjäpolvenvaihdoksen toteuttamisessa. (Kangas 2012, 3.)

Kankaan (2012) mukaan yrittäjäpolvenvaihdoksen suunnittelun ensimmäinen askel on yrityksen omistajan tavoitteiden tunnistaminen. Kuusivaiheisen menetelmän ensimmäinen vaihe pitääkin sisällään tarkastelua yrityksen omistajan henkilökohtaisista tavoitteista ja toisessa vaiheessa tarkastellaan muiden osapuolten etuja. Kolmas vaihe koskee ylimmän johdon sukupolvenvaihdosta, mikä saattaa olla tarpeellista, jos yrittäjä haluaa yrityksen jatkavan toimintaansa hänen itsensä siitä irtaannuttuaan. Neljäs vaihe sisältää tavoitetilän rakentamisen, missä yrityksen omistaja aloittaa kaikkien osallisten tarpeiden ja odotusten tasapainottamisen tunnistuen myös tärkeimmät omat tavoitteensa yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelmalle. Viides vaihe on vaihtoehtojen selvittämistä ja tässä keskeistä on tutkia lainsäädännön ja verotuksen suomat mahdollisuudet, joista tulee sitten valita ne, joilla parhaiten päästään edellä mainittuihin päämääriin. Kuudennessa ja viimeisessä vaiheessa yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelma pannaan täytäntöön. Asiantuntijoiden apua tulisi käyttää myös suunnitelman täytäntöönpanossa, sillä

taloudelliset ja lainsäädännölliset toteutustavat ovat erilaiset jokaisessa yrittäjäpolvenvaihdoksessa. (em.13-27.)

## **2.5 Omistajanvaihdosten palveluprosessi**

Omistajanvaihdokseen liittyviä termejä on yleisesti käytössä kolme. Näitä ovat omistajanvaihdos, sukupolvenvaihdos sekä yrittäjäpolvenvaihdos. Omistajanvaihdoksella tarkoitetaan yrityksen siirtymistä yrityskaupalla omistajalta toiselle ottamatta kantaa omistajanvaihdoksen syyhyn tai sukulaisuussuhteisiin. Käytännössä kyseessä on tällöin yrityskauppa. Sukupolvenvaihdos taas tarkoittaa yrityksen siirtymistä luovuttajalta lähisukulaiselle luovuttajan jäädessä eläkkeelle. Yrittäjäpolvenvaihdosta käytetään silloin, kun yritys siirtyy luopujalta jatkajalle eläkkeelle siirtymisen vuoksi sukulaisuuteeseen tai siirtotapaan katsomatta. Edellä mainittuja termejä käytetään sukupolven- ja / tai yrittäjäpolvenvaihdoskeskustelussa yleisesti kuvaamaan samaa asiaa. (Kangas 2010, 15.)

Omistajanvaihdosten palveluprosessin eri vaiheet Kankaan (2010, 15-16) mukaan sisältävät; 1) tutkimuksella tuettavan palvelujen organisoinnin ja johdon, 2) herättelyvaiheen, 3) valmistautumisvaiheen, 4) omistajanvaihdosvaiheen sekä 5) haltuunottovaiheen. Seuraavana on kuvattu kuhunkin vaiheeseen liittyviä ominaispiirteitä.

### **2.5.1 Palvelujen organisointi ja johto**

Kankaan (2010, 17) mukaan palvelujen organisoinnin tavoitteena on varmistaa, että TE-keskusalueella on myönteinen tahtotila hoitaa yrittäjien eläköitymisestä johtuvat omistajanvaihdokset ja tässä työssä keskeinen rooli tulisi olla muun muassa TE-keskuksilla, seudullisilla kehittämissyhtiöillä, oppilaitoksilla, Suomen Yrittäjien aluejärjestöillä, Kauppakamarilla sekä yritys- tai aluekehittämisen ja yrityksen rahoituksesta vastaavilla organisaatioilla.

Palveluprosessin uskotaan toimivan parhaiten silloin, kun tahtotila on alueen johtavien toimijoiden julkisesti tunnustama. Toisaalta, alueellinen tahtotila voi olla olemassa vaikka sitä ei ole yhteisesti julki lausuttukaan. Tällöin tahtotila on voinut syntyä eri toimijoiden keskeisissä tapaamisissa. Tosin on myös mahdollista, että alueellista toimijoiden yhteistä tahtotilaa ei ole, jolloin koko palveluprosessi on yksittäisten toimijoiden oman palvelutarjonnan varassa. Sikäli jos yhteinen tahtotila on olemassa, auttaa se alueen yrityskehittäjiä ja yritysten tukiorganisaatioita

tiedostamaan oman roolinsa omistajanvaihdosten palveluprosessissa sekä tuntemaan toistensa tuottamat palvelut. (Kangas 2010, 17-18.)

### **2.5.2 Herättelyvaihe**

Herättelyvaiheen tavoitteena on saada yrittäjät oivaltamaan omistajanvaihdossuunnittelun tärkeys ja se, että omistajanvaihdosprosessi olisi saatava käyntiin riittävän aikaisessa vaiheessa. Herättelyvaiheessa keskeisiä pohdittavia asioita ovat muun muassa kuinka kauan yrittäjä haluaa vielä toimia yrittäjänä. Pohdittava on myös yrittäjyydestä luopumisen merkitystä perheen, ystäväpiirin, ajan ja oman talouden kannalta. (Kangas 2010, 22.)

Omistajanvaihdosasioiden pohtiminen voi käynnistyä ilman ulkopuolista herättelyä esimerkiksi oman tai perheenjäsenen terveydentilassa tapahtuneesta muutoksesta tai sopivan tilaisuuden osuessa kohdalle. Omistajanvaihdosprosessin voivat käynnistää myös ulkopuoliset tahot aktiivisella toiminnallaan. Tärkeitä toimijoita herättelyvaiheen palveluprosessissa ovat yrittäjien jokapäiväiset yhteistyökumppanit, kuten tilitoimistot, tilintarkastajat, vakuutusyhtiöt ja rahoittajat. (em. 23.)

Stenholmin (2005, 24) mukaan päätös sukupolvenvaihdoksesta syntyy yleensä liian myöhään ja tällöin sukupolvenvaihdokselle tulee kiire. Kiireen myötä epätaloudellisten ratkaisujen riski kasvaa. Sukupolvenvaihdokseen aktivoitumisen nähdään alkavan siitä kun päätetään siirtää yrityksen omistajuus ja liiketoiminta eteenpäin. Päätöksen vaihdoksesta olisi hyvä syntyä hyvissä ajoin ennen yrittäjän eläkkeelle jäämistä. (em. 25.)

### **2.5.3 Valmistautumisvaihe**

Omistajanvaihdosprosessin valmistautumisvaiheessa herättelyvaiheessa alkanut henkinen ja taloudellinen valmistautuminen yrittäjyydestä luopumiseen tulee konkreettisemmaksi. Valmistautumisvaiheessa nähdään olevan kaksi osa-aluetta, joita ovat yrittäjän valmistautuminen yrittäjyydestä luopumiseen sekä yrityksen valmistelemisen omistajanvaihdokseen. Yrityksen omistajanvaihdossuunnitelma, jossa määritellään mitä ollaan siirtämässä, millä tavoin ja kenelle, sekä mitä toimenpiteitä suunnitelman toteuttaminen edellyttää, syntyy valmistautumisvaiheessa. (Kangas 2010, 28.)

Yrityksestä luopuvalle ja yrityksessä jatkavalle omistajanvaihdokseen valmistautuminen on henkilökohtaisten valmiuksien; koulutuksen, työkokemuksen, motivaation ja sitoutumisen kokonaisuus, kun taas yrityksen ja liiketoiminnan näkökulmasta omistajanvaihdokseen valmistautuminen tarkoittaa muun muassa vero- ja rahoitussuunnittelua, ulkopuolisten asiantuntijoiden näkemyksiä sekä paneutumista yritystoiminnan strategiseen suunnitteluun vaihdostilanteessa ja sen jälkeen. (Malinen & Stenholm 2005, 31.)

Koirasen (2000, 62) mukaan sukupolvenvaihdoksen ollessa kyseessä on valmisteltava ainakin perhettä tai sukua, yritystä ja sen sidosryhmiä sekä seuraajaa tai seuraajia. Sukupolvenvaihdoksessa nähdään valmisteluvaiheen olevan iso haaste etenkin perhedynamiikan kannalta ja pohdittava onkin muun muassa löytyykö perheyriksen tulevaisuudesta sellainen visio, joka toteutettuna mahdollistaisi hyvän tulevaisuuden sekä yritykselle että perheelle. Yrityksen ja liiketoiminnan valmistelussa vaihdokseen on tärkeää tuoda esiin ne yrityksen arvot, jotka luopuja haluaa siirtää jatkajalleen, sillä perheen ulkopuolisen johdon, henkilöstön ja jatkajan oma sitoutuminen arvoihin helpottaa jatkajan työtä. (em. 62.)

Siinä vaiheessa kun yrittäjä valmistautuu vaihdokseen ja luopumiseen, olisi mietittävä myös sitä, miten hänen elämänsä järjestyy eläkkeelle jäännin jälkeen. Tässä vaiheessa olisikin tärkeää, että yrittäjä voisi keskustella luopumiseen liittyvistä asioista jonkun vakituisen neuvonantajan, kuten esimerkiksi tilitoimiston asiantuntijan kanssa. Olisi myös tärkeää, että omistajanvaihdosasiantuntija, joka ohjaa yrityksen valmistelua omistajanvaihdokseen, tiedostaisi käynnissä olevan henkisen luopumisprosessin. (Kangas 2010, 28.)

Kankaan (2010, 29) mukaan yrityksen valmistelemissa omistajanvaihdokseen konkreettisia toimenpiteitä ovat muun muassa:

- yrittäjän ja yrityksen omaisuuden erottaminen toisistaan
- yrityksen tuloksen ja taseen tarkistaminen siten, että ne ovat omistajanvaihdosta edistävässä kunnossa sekä tarvittavien korjaustoimien suorittaminen
- yrityksen alustavan arvonnäärityksen suorittaminen
- vaihtoehtojen tarkistaminen liittyen yrityksen pitämisestä yhtenä kokonaisuutena tai sen jakamisesta osiin sekä tarvittavien yritysjärjestelyjen suorittaminen
- nykyisen yritysmuodon soveltuvuuden tarkistaminen suunniteltuun luovutukseen
- yrityksen jatkajan löytämisen selvittäminen

- erilaisten omistajanvaihdosvaihtoehtojen soveltuvuuden tarkistaminen valmisteltavaan yritykseen
- omistajanvaihdostoimenpiteiden toteutuksen suunnitteleminen.

#### 2.5.4 Omistajanvaihdosvaihe

Kun omistajanvaihdossuunnitelma on laadittu, alkaa omistajanvaihdoksen toteuttaminen. Omistajanvaihdossuunnitelma sisältää ennen omistajanvaihdosta toteutettavat toimenpiteet, yrittäjän tavoitteet omistajanvaihdokselle, yrityksen nykytilan ja tavoitteet vaihdokselle, miten johtamisen siirros suoritetaan, miten yritykselle löydetään jatkaja ja miten omistajanvaihdos pyritään toteuttamaan. Suunnitelmissa otetaan yleensä huomioon todennäköisemmät ja tarkoituksenmukaisemmat vaihtoehdot omistajanvaihdoksen toteuttamiseksi sekä kuvataan millaisia asiantuntijapalveluita toteuttaminen vaatii. (Kangas 2010, 32.)

Varsinaiset rahoitusneuvottelut aloitetaan yleensä siinä vaiheessa kun mahdollinen ostaja on löytynyt. Yleensä yrityskaupan rahoituslähteenä toimii pankki. Pankeilla on myös aktiivinen rooli yrittäjän omistajanvaihdoksen herättelyssä. Finnvera toimii markkinoita täydentävänä riskirajoittajana ja on merkittävä toimija rahoituspaketin kokoamisessa. Toisaalta, on myös ollut nähtävissä, että myyjän merkitys rahoittajana tai takaajana on kasvanut. (Kangas 2010, 36.)

Koirasen (2000, 67) mukaan sukupolvenvaihdos edellyttää varallisuuden ja äänivallan siirtämistä luopujalta seuraajalle. Jollei näin tapahdu, siirtyy pelkästään tehtäviä ja titteleitä. Vaihdos ei ole siis tapahtunut, jos vanha johtaja jää äänivallallaan ja omistuksellaan valvomaan kaikkea yrityksen toimintaa. Omaisuuden siirrossa on tärkeää, että siirtoon on ennakkoon paneuduttu ja se suunnitellaan ja valmistellaan huolella. Tällöin esimerkiksi taloudellisille järjestelyille jää riittävästi aikaa. (em. 67-68.)

Yrityksen verosuunnittelulla on keskeinen rooli sukupolvenvaihdoksissa. Sukupolvenvaihdostilanteen verosuunnittelu tarkoittaa sitä, että yritys siirtää omistusta sukupolvelta toiselle huomioiden verotuksellisen tarkoituksenmukaisuuden. Vaihdokseen liittyvät veroseuraamukset pitäisi selvittää tarkoin ja siksi onkin perusteltua, että selvitetään luopujalle, jatkajalle ja yritykselle mahdollisesti tulevat veroseuraamukset. Huolelliseen verosuunnitteluun suositellaan käytettävän apuna asiantuntijoita, omaa tilitoimistoa tai juristia. (Malinen & Stenholm 2005, 41.)

Sukupolven- tai omistajanvaihdosvaiheessa saattavat samaan aikaan yrityksessä olevan luopujan ja jatkajan roolit limittyä tai sumentua. Tällaisessa tilanteessa esimerkiksi johtajaroolista saattaa seurata kilpailua jatkajan ja luopujan keskuudessa. Luopuja voi myös edetä liian hitaasti ja johtajuus saattaa siirtyä jatkajalle vasta luopujan kuoleman jälkeen. Onkin tärkeää, että luopuja luopuu suunnitellusti kaikista jatkajalle kuuluvista tehtävistä ajoissa, jotta ei ajauduttaisi tilanteeseen, jossa esimerkiksi henkilöstö ei tiedä, kumpi on yrityksen johtaja tai jossa jatkaja irtisanoutuu kokonaan yrityksestä. Pahimmillaan tilanne saattaa kärjistyä niin, että sukupolvenvaihdosta ei tapahdu ollenkaan. (em. 46-47.)

### **2.5.5 Haltuunottovaihe**

Haltuunottovaiheessa yrittäjäyys siirtyy myyjältä ostajalle. Haltuunottovaiheen käytännön toimenpiteitä ovat sopimusasiakirjojen allekirjoitus ja kauppahinnan siirto. Omistajanvaihdoksesta tulee tiedottaa verottajalle, kaupparekisteriin sekä yrityksen henkilökunnalle, asiakkaille, yhteistyökumppaneille, alihankkijoille jne. (Kangas 2010, 37.)

Yrityskauppaa tehtäessä on tärkeää rajata ja määritellä se mitä myydään ja mitä ostetaan. Näin voidaan muun muassa osapuolten oikeudet ja vastuut eritellä sen mukaan ostetaanko yritys vai ainoastaan sen liiketoiminta. Tämä lisäksi on selkeästi ilmaistava kuka myy ja kenelle ja siirtyvätkö vastuut ostajalle vai jäävätkö ne myyjälle. Tärkeää on myös selvittää yrityskaupan rahoituksen juridiikkaa. Esimerkiksi, jos kaupan rahoittamiseen on otettu velkaa, onko se vähennyskelpoista verotuksessa. Yrityskaupan verotusta on arvioitava monen eri verolain kannalta sillä siihen liittyy tulo-, varallisuus-, perintö-, lahja-, arvonnalisä- ja varainsiirtoverotuksen kysymyksiä. Nämä onkin syytä tuntea pääpiirteittäin siitä huolimatta, että käyttää apuna asiantuntijoita. (Koiranen 2000, 74.)

Siinä vaiheessa, kun ostaja kiinnostuu yrityksen ostosta, hän näkee siinä tulevaisuuden mahdollisuuksia ja silloin hänellä on yleensä myös yrityksen kehittämisideoita. Jotta ostaja pääsee toteuttamaan kehittämisideoitaan, on erittäin tärkeää, että haltuunottovaihe sujuu mahdollisimman hyvin. Haltuunottovaiheella ja siitä alkavalla yrityskehittämisellä nähdään olevan keskeinen rooli omistajanvaihdosten palveluprosessissa, sillä onnistuneet omistajanvaihdokset takaavat paikkakuntien yritystason ja palvelutason säilyvyyden. (Kangas 2010, 38.)

## 2.6 Omistajanvaihdon haasteet

Heinosen ja Stenholmin (2005, 15) mukaan yritykset, joissa sukupolvenvaihdos on ajankohtainen lähitulevaisuudessa, pitävät keskeisenä sukupolvenvaihdokseen liittyvänä ongelmana jatkajan löytymistä. Huolestuttavana nähdään se, että merkittävä osa suomalaisista yrityksistä ei koe liiketoiminnan siirtoa tai sukupolvenvaihdosta ollenkaan ajankohtaisena itselleen ja yritykselleen. Tämä johtaa vääjäämättä siihen, että sukupolvenvaihdostilanteet kaatuvat yllättäen päälle ja aikaa mahdollisiin järjestelyihin jää vähän. Olisikin tärkeää, että sukupolvenvaihdos ja liiketoiminnan siirto nähtäisiin luonnollisina osina yritystoiminnan dynamiikkaa. (em. 15-16.)

On arvioitu, että yli puolet suomalaisista yrityksistä on perheyrityksiä. Näistä lähivuosien aikana kymmenissä tuhansissa tulee sukupolven- tai omistajanvaihdon suunnittelu ja pohdinta ajankohtaiseksi. Sukupolven- tai omistajanvaihdokset voivat olla erityisen haasteellisia perheyrityksissä, sillä liiketoiminnan, omistajuuden ja perheen yhteensovittaminen edellyttää sellaisen ratkaisun löytämistä, joka turvaa yrityksen ja liiketoiminnan jatkuvuuden ja johon samanaikaisesti voidaan kytkeä perheeseen ja omistukseen liittyvät näkökohdat tarkoituksenmukaisesti. Valtaosan sukupolven- ja omistajanvaihdosten haasteista nähdään liittyvän perheeseen ja tunteisiin. (Heinonen 2005, 9.)

Paasio ja Heinonen (2003) näkevät sukupolvenvaihdoksen perheyritysten haasteellisimmaksi koitokseksi. Sukupolvenvaihdokseen liittyvät sosiaaliset, kulttuuriset, rahoitukselliset, juridiset, strategiset sekä moraaliset tekijät ovat asioita, joita on hankala kohdata ja käsitellä. Etenkin luopujan ja jatkajan väliseen kanssakäymiseen liittyvät sosiaaliset tekijät nähdään haasteellisiksi, sillä näihin ratkaisut löytyvät ainoastaan luopujan ja jatkajan omalla aktiivisuudellaan. (em. 2003, 3-4.)

Malisen ja Stenholmin (2005, 30) mukaan sukupolvenvaihdoksen haasteet voidaan yksinkertaisimmillaan jakaa pehmeisiin ja koviin haasteisiin. Pehmeät haasteet nähdään kuvaavan perheitä ja perheiden välisiin suhteisiin ja rooleihin liittyviä asioita. Myös sukupolvenvaihdoksesta keskustelu, yrityksestä luopumisen vaikeus ja yrityksen jatkamiseen kohdistuvat paineet lukeutuvat pehmeisiin haasteisiin. Perinnön jakoon, rahoitukseen, verotukseen ja muihin taloudellisiin tai oikeudellisiin liittyvät ratkaisut nähdään kuuluvaksi koviin haasteisiin. (em. 30.)



Jako pehmeisiin ja koviin haasteisiin ei kuitenkaan vastaa kaikkien yritysten todellisuutta, vaan haasteiden väliin suhteisiin vaikuttaa myös yrityksen koko ja yrityksen taloudellinen tila. Isommissa yrityksissä yrityksen siirtämisen verotus tai vaihdoksen rahoittaminen ovat yleensä selkeästi haasteellisempia kuin pienissä yrityksissä. Toisaalta, kun aikaisemmin sukupolvenvaihdon tekniset asiat, kuten verotus ja rahoitus, ovat olleet keskeisiä aiheita puhuttaessa sukupolvenvaihdon ongelmista, vuosituhaten vaihteen jälkeen haasteiden tarkastelun painopiste on siirtynyt kovasta pehmeään. (em. 30.)

Myös Euroopan komission tuottamassa oppaassa Facilitating Transfer of business, todetaan omistajanvaihdon olevan paljon muutakin kuin vain omistajuuden oikeudellinen siirto, jonka vastineena on kauppahinnan maksaminen. Oppaan mukaan omistajanvaihdon onnistumiseksi joudutaan selvittämään useita sellaisia ongelmia, jotka ovat luonteeltaan tunneperäisiä ja psykologisia. Oppaassa on jaettu yrityksen omistajanvaihdokseen liittyvät erityispiirteet neljään ryhmään; 1) ostajien ja myyjien tavoitteiden kohtaaminen, 2) luottamuksen rakentaminen (tiedollinen epäsuhta), 3) tunnepohjaiset ja psykologiset ongelmat sekä 4) tekniset ongelmat. (European Commission 2012,13. )

Ostajien ja myyjien tavoitteiden kohtaamisen voi tehdä hankalaksi muun muassa se, että yritysten yleensä nähdään olevan ainutlaatuisia ja mikä sopi entiselle omistajalle, ei välttämättä tunnu ostajalle tai jatkajalle mieleiseltä. Jo pelkästään toimialaa tai kokoa tarkasteltaessa potentiaalisen ostajan ja myyjän löytäminen samalta alueelta samaan aikaan voi olla hankalaa. Suurin osa yrittäjäksi haaveilevista haluaa perustaa mieluummin uuden yrityksen kuin ottaa hoitaakseen jo toimivan yrityksen. Läheskään aina yrittäjäksi ryhtymisen päätös ei perustu puhtaasti taloudellisiin syihin, vaan itsensä toteuttamisella ja idean konkretisoitumisella on oma merkityksensä. (em. 14.) Vuonna 2004 toteutettiin Flash Eurobarometri, jonka mukaan 53 prosenttia eurooppalaisista haluaa perustaa mieluummin uuden yrityksen ja ainoastaan 29 prosenttia haluaisi jatkaa aiemmin toimineessa yrityksessä (Flash Eurobarometer 2004, 29).

Ostajien ja myyjien hallitsema tiedon määrä on monesti hyvin eritasoista, sillä omistaja tietää paljon enemmän yrityksensä hyvistä ja huonoista puolista kuin mahdollinen ostaja. Tällöin omistajanvaihdosehdoista neuvoteltaessa voidaan yrityksen hyviä puolia liioitella ja ongelmia vähätellä ja jatkaja, joka on tästä tietoinen, ei välttämättä luota omistajan antamiin tietoihin. Toisaalta, luottamuksen rakentamista hankaloittaa muun muassa myös se, että myyjät eivät yleensä halua laajemmin tiedottaa sitä, että heidän yrityksensä on myynnissä. Tämän vuoksi

ilmoitukset tietokannoissa ovat melko yleisluontoisia eivätkä ole houkuttelevia potentiaalisen ostajan näkökulmasta. (European Commission 2012, 14.)

Euroopan komission tuottamassa oppaassa Facilitating Transfer of business viitataan Euroopan komission toukokuussa 2002 julkaisemaan pienten- ja keskisuurten yritysten omistajanvaihdoksia käsitelleeseen asiantuntijaryhmän loppuraporttiin, jossa todetaan myös tunnepohjaisten ja psykologisten ongelmien voivan olla esteenä omistajanvaihdoksille. Etenkin sellaiset yrittäjät, jotka ovat perustaneet yrityksensä ja kehittäneet sitä jatkuvasti, eivät haluaisi luopua yrityksestään, eivätkä aloittaa omistajanvaihdoksen valmistelua. Osaamisen ja taitojen siirto toteutuu myöhään tai ei ollenkaan ja tämä vaikuttaa rajoittavasti myös ostajan tai jatkajan tai heidän yhteistyökumppaneiden olemassa olevaan valmistelu-aikaan. (em. 15.)

Euroopan komission vuoden 2006 asiantuntijaryhmän raportin, Fosterin Transparent Marketplaces for the Transfer of Businesses in Europe, mukaan yritystään myymässä olevalle yritys on usein ollut elämäntyö ja tämän vuoksi hän kytkee yritykseensä mahdollisesti tunnepitoista arvoa, jonka menetyksestä vaatii jonkinlaista korvausta. Tunnearvosta ei kuitenkaan ostaja ole halukas maksamaan, sillä tällainen tunnearvo yksinkertaisesti katoaa ainakin osittain yrityksen omistajanvaihdoksessa. Yhtenä psykologisena ongelmana nähdään myös se, että pienten yritysten omistajat ovat harvoin tietoisia yrityksensä jatkuvuutta koskevista ongelmista. He pitävät yritystä osana itseään ja heillä ei jokapäiväisen toiminnan hoitamisen lisäksi jää aikaa tai halua suunnitella järjestelmällisesti yrityksen omistajanvaihdosta. (European Commission 2006, 15-16.)

Omat haasteensa omistajanvaihdokseen tuovat myös erilaisten omaisuuserien, kuten esimerkiksi koneiden, autojen ja kiinteän omaisuuden siirtäminen, sillä näitä jokaista voi koskea erilaiset säännöt. Hankaluutta lisäävät vielä omaisuuserien siirtoon liittyvät verosäännökset. Yrityksen omistajanvaihdos ei myöskään ole vain ostajan ja myyjän välinen asia, vaan usein esimerkiksi perheellä saattaa olla jotain sanottavaa. (European Commission 2012, 16.)

Omistajanvaihdoksessa siirretään yleensä myös ei-kongreettista omaisuutta, kuten esimerkiksi tietoa markkinoista, asiakkaista, kilpailijoista ja työntekijöistä. Tämän vuoksi toiminnassa olevalle yritykselle kauppahinnan määrittäminen voi olla hankalaa ja ulkoinen asiantuntija-apu on tarpeen. Kansallinen lainsäädäntö aiheuttaa myös osaltaan haasteellisuutta. Viitaten Euroopan komission toukokuussa 2002 julkaisemaan pienten- ja keskisuurten yritysten omistajanvaihdoksia

käsitelleen asiantuntijaryhmän loppuraporttiin, siinä mainitaan, että muun muassa yhtiöoikeus, verotus ja hallinnolliset muodollisuudet saattavat aiheuttaa esteitä. (em. 16.)

### 3 TILITOIMISTON ARKITYÖSKENTELY

Tässä kappaleessa syvennytään taloushallintoon toimialana sekä taloushallinnon palveluihin. Taloushallintoala on jo vuosia ollut kovan muutoksen kohteena ja tässä kappaleessa kuvataankin keskeisimpiä muutostekijöitä ja haasteita sekä tuodaan esille tärkeimpiä tilitoimistoalaan liittyviä osaamisen tarpeita ja taitoja.

#### 3.1 Taloushallinnon toimialakuvaus ja raja

Taloushallintoalan toimiala voidaan jakaa kolmeen alaluokkaan, joista ensimmäinen alaluokka on kirjanpito ja tilinpäätöspalvelut. Tämä luokka pitää sisällään kirjanpidon ja tilinpäätöksen laadinnan asiakkaan laskuun. Myös palkkojen laskeminen, liikevaihtoverolaskelmien ja reskontrien laatiminen kuuluvat tähän luokkaan. Kuitenkin kiinteistöhuoltoyhtiöiden kirjanpitopalvelu kuuluu luokkaan kiinteistöjen isännöinti. Vaikka kiinteistöjen isännöinti ja tilitoimistopalvelut ovat perinteisesti löytyneet samasta yrityksestä, niin viimevuosien kehitys on mennyt siihen suuntaan, että tilitoimistot keskittyvät yrityksen kirjanpidon hoitamiseen ja eivät jaa työpanostaan monien asiakokonaisuuksien kesken. (Metsä-Tokila 2011, 9.)

Taloushallintoalan toimialan toiseen alaluokkaan kuuluvat tilintarkastuspalvelut, joita ovat yrityksen tai muun kirjanpitovelvollisen tilinpäätöksen, kirjanpidon ja hallinnon, tarkastaminen sekä tilintarkastuslaissa tai muualla. Tilintarkastuspalveluihin kuuluvat myös lainsäädännössä edellytettujen raporttien, muun muassa tilintarkastuskertomuksen antaminen asiakkaan laskuun. Kolmanteen alaluokkaan, muut laskentatoimen palvelut, kuuluvat yrityksen ja luonnollisten henkilöiden tulo- ja varallisuusveroilmoitusten tekeminen ja verotukseen kohdistuva neuvonta asiakkaan laskuun. (em. 9.)

Verrattaessa taloushallintoalaa moneen muuhun alaan, mainitaan taloushallintoalan toimialaraportissa tilastollisten luokitusten vastaavan taloushallinnon kohdalla melko hyvin toimialan jakautumista käytännössä; kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelua tarjoavat tilitoimistot ja tilintarkastuspalveluja tarjoavat tilintarkastustoimistot ja – yritykset. Toisaalta, tilastollisen luokituksen mukaista muuta laskentatoimen palvelua tarjoavat monet eri tahot, kuten esimerkiksi tilitoimistot, tilintarkastustoimistot, asianajo- ja lakiasiantuntijatoimistot. (em. 9.)

### 3.2 Taloushallinnon palvelut

Taloushallinnon palvelut kuuluvat osana laajempaa liike-elämän toimialaa, joka kokonaisuutena on kasvanut länsimaissa viimeisen kolmenkymmenen vuoden ajan. Kasvun on ennustettu jatkuvan myös tulevana vuosina. Viime vuosina suurta kiinnostusta ovat herättäneet osaamisintensiiviset alatoimialat. Näillä liike-elämän palvelujen sisällä olevilla osaamisintensiivisillä palveluilla tarkoitetaan yritysten toisille yrityksille ja julkiselle sektorille tuottamia palveluja, joissa asiantuntijuudella on suuri merkitys. Osaamisintensiivisiin liike-elämän palveluihin nähdään kuuluvan taloushallinnon palvelujen lisäksi ohjelmistoalan, tutkimuksen ja kehittämisen palvelut, lainopilliset palvelut, mainos- ja markkinointipalvelut, tekniset palvelut sekä konsultti- ja henkilöstöpalvelut. (Metsä-Tokila 2011, 10.)

Myös osaamisintensiiviset alatoimialat ovat kasvaneet paljon ja ne ovat keskittyneet pääasiassa pääkaupunkiseudulle. Siitäkin huolimatta, että alan kasvu on rauhoittunut 1990-luvun lopun ja vuosituhaten alun luvuista, ala on vielä vahvasti kasvava, sillä esimerkiksi vuosina 2002 - 2007 alan henkilöstömäärä kasvoi kolmanneksen. Nykyään osaamisintensiivisillä liike-elämän palveluilla nähdään olevan myös yleistä taloudellista kasvua tukeva merkitys. Uudempien tutkimusten mukaan ulkopuolisten palvelujen käytön motiivina onkin usein asiantuntemuksen ja osaamisvaatimusten tason nousu. (em. 11.)

Tarkasteltaessa taloushallinnon palveluiden kehitystä, se näyttäytyy tasaisen kasvun toimialana, jolla on paljon pieniä toimipaikkoja. Osaamisintensiivisten liike-elämän palvelujen toimipaikoista noin 17 prosenttia edustaa taloushallintoalaa. Muilla mittareilla, kuten henkilöstömäärällä mitattuna taloushallinnon palvelut ovat 10 prosenttia ja liikevaihdolla mitattuna 6,8 prosenttia kaikista osaamisintensiivisistä liike-elämän palveluista. (em. 12.)

Toimialatarkastelujen lisäksi 1990 -luvulla ovat nousseet esiin erilaiset talouden klusteritarkastelut. Osaamisintensiivisten liike-elämän palvelujen nähdään muodostavan oman kokonaisuutensa tai klusterinsa, jossa keskeisenä ja yhdistävänä tekijänä ovat osaamisen korkeat vaatimukset ja asiantuntemus. Alan sisäisten toimialarajojen hämärtyminen viestii osaltaan osaamisintensiivisten liike-elämän palvelujen muotoutumista yhä selvemmin omaksi klusterikseen ja tyypillinen toimialarajojen hämärtymiseen liittyvä ilmiö onkin eri liike-elämän palvelujen siirtyminen osittain konsultoinnin alueelle. Tällaisen kehityksen nähdään olevan luonnollinen seuraus siitä, että sekä tietotekniset ratkaisut, markkinoinnin ja viestinnän

kysymykset, lainopilliset kysymykset että taloushallinnon ratkaisut liittyvät jokainen omalta osaltaan entistä vahvemmin asiakasyritysten strategiaan ja johtamiseen. Kirjanpito- ja tilintarkastusyrityksissä onkin selvästi havaittavissa työn muuttuminen yhä enemmän taloudelliseksi konsultoinniksi. (em. 13-14.)

### 3.3 Taloushallintopalvelut toimialan rakenne

Taloushallinnon palveluiden koko liikevaihto oli vuonna 2009 noin yksi miljardia euroa. Toimipaikkoja, joissa alan yritystoimintaa harjoitettiin, oli 5020 ja henkilöstön määrä oli 14554 henkilöä. Taulukosta 1 voidaan nähdä, että suurin osa taloushallinnon toimipaikoista, henkilöstöstä ja liikevaihdosta on kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelujen alatoimialalta. Taulukko 2 kuvaa tarkemmin toimialan sisäistä liikevaihdon jakautumista henkilöstön ja toimipaikkojen suhteen ja taulukosta 3 voidaan nähdä, miten pienyritysvaltainen kyseinen toimiala on. Alan yrityksistä 95,4 % on alle 10 henkilön yrityksiä ja vain kolme alan yritystä on yli 250 henkeä työllistävää. (Metsä-Tokila 2011, 15.)

*TAULUKKO 1. Toiminnan jakautuminen alatoimialoittain vuonna 2009. (mukaellen Metsä-Tokila 2011, 15.)*

2009	Toimipaikat	%-osuus	Henkilöstö	%-osuus	Liikevaihto (1000 €)	%-osuus
69201 Kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelu	4 429	88,2	11 577	79,5	763 541	67,8
69202 Tilintarkastuspalvelu	523	10,4	2 829	19,4	349 041	31,00
69209 Muu laskentatoimen palvelu	68	1,4	148	1,0	13 170	1,2
<b>Yhteensä</b>	<b>5 020</b>	<b>100,0</b>	<b>14 554</b>	<b>100,0</b>	<b>1 125 752</b>	<b>100,0</b>

TAULUKKO 2. Liikevaihdon jakautuminen taloushallinnon alatoimialoilla henkilöstön ja toimipaikkojen suhteen vuonna 2009. (Metsä-Tokila 2011, 16.)

2009	Liikevaihto / toimipaikka (1000 euroa)	Liikevaihto / henkilö (1000 euroa)
69201 Kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelu	172	66
69202 Tilintarkastuspalvelu	667	123
69209 Muu laskentatoimen palvelu	194	89

TAULUKKO 3. Taloushallintoalan toimipaikkojen jakautuminen toimipaikassa työskentelevien henkilöiden määrän mukaan vuosina 2006-2009. (Metsä-Tokila 2011, 16.)

Toimipaikat	alle 10 henkilöä	10 – 49 henkilöä	50 – 249 henkilöä	yli 250 henkilöä	Yhteensä
2006	4 632	157	6	3	4 798
2007	4 682	171	12	3	4 868
2008	4 755	176	14	3	4 948
2009	4 80	198	15	3	5 020

Tarkasteltaessa palvelujen vaihtelussa ilmeneviä alueellisia vaihteluja, voidaan vaihteluja Metsä-Tokilan (2011) mukaan havainnollistaa vertaamalla sitä, kuinka montaa yritystoimipaikkaa kukin kirjanpitotoimistoa ja tilintarkastusta harjoittava yritys eri alueilla palvelee. Näin tarkasteltuna vuonna 2009 kirjanpitoyrityksiä oli alueen toimipaikkoja kohden keskitasoa enemmän Uudella- maalla, Hämeessä ja Etelä-Savossa, kun taas keskimääräistä vähemmäksi kirjanpitopalvelujen tarjonta osoittautui Kainuussa, Pohjois-Pohjanmaalla sekä Pohjois-Savossa. (Metsä-Tokila 2011, 17.)

### **3.4 Henkilöstö- ja toimipaikkamäärien kehitys**

Metsä-Tokilan (2011, 18) mukaan taloushallinnon palvelujen henkilöstömäärä on kasvanut 2295 henkilöllä vuosina 2002–2007. Tarkasteltaessa koko toimialaa, on kasvu ollut jatkuvaa ja vakaata yleisestä epävarmuudesta huolimatta, mutta toisaalta 2000-luvun kehitys on ollut suhteellisen maltillista verrattuna esimerkiksi vuosien 1993–2003 kasvuun. Tällöin ala kasvoi 69 prosenttia henkilöstön määrällä tarkasteltuna. (em. 18)

Suurin osa taloushallintopalvelujen kasvusta on toteutunut kirjanpito- ja tilinpäätöspalveluissa. Toisaalta, jos kasvua tarkastellaan suhteellisesti, on tilintarkastuspalvelujen lisäys ollut vuosina 2002–2007 suurempaa henkilöstömäärän kasvaessa 18 prosentilla (496 henkilöä), kun taas kirjanpitopalvelut kasvoivat tuona aikana 15 prosenttia (1734 henkilöä). Toimipaikkojen määrän kehitys on ollut maltillista vuosina 2006 – 2009, jolloin toimipaikkojen määrä kasvoi noin neljä prosenttia (222 toimipaikkaa). Kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelujen kasvun osuus tuona aikana oli neljä prosenttia eli 190 yritystä, kun taas tilintarkastusyritysten määrä kasvoi kolmella prosentilla eli 17 yrityksellä. Muun laskentatoimen kohdalla toimipaikkojen määrä kasvoi 15 toimipaikalla kyseisellä ajanjaksolla. (em. 18.)

Alueittain tarkasteltuna taloushallintoalan palvelujen kasvua henkilöstömäärän perusteella, voidaan todeta, että kasvua 2000-luvulla on ollut lähes kaikilla alueilla. Hitainta kasvu on ollut Satakunnassa, Varsinais-Suomessa, Etelä-Pohjanmaalla ja Pohjois-Pohjanmaalla. Suhteellisesti suurinta kasvu on ollut Keski- ja Kaakkois-Suomessa ja voimakasta on kasvu ollut myös Lapissa ja Pohjois-Savossa. (em. 19.)

### **3.5 Taloushallinnon palveluiden keskeiset menestystekijät, ongelmat ja kehittämistarpeet**

Vaikka taloushallinnon palvelut ovat aiemmin kehittyneet hitaasti, on ne 1990-luvun loppupuolesta lähtien olleet erittäin vahvan muutoksen kohteena. Keskeisimpinä muutostekijöinä voidaan nähdä pääomamarkkinoiden aktivoituminen, kansainvälistyminen ja tietotekniikan kehitys. Näiden muutostekijöiden seurauksena ala tulee ammattimaistumaan, keskittymään ja osin polarisoitumaan sekä liittymään tiiviisti muihin liike-elämän palvelualoihin. Neuvonta- ja analysointipalvelujen rooli tulee kasvamaan lakisääteisten tehtävien rinnalla. Juridisen konsultoinnin ja veroneuvonnan tarjonta lisääntyy ja kirjanpito- ja tilintarkastusyritysten tehtävät



liittyvätkin tulevaisuudessa entistä vahvemmin yritysjohdon tukemiseen, ja näin vaikuttavat myös kilpailukyvyn ylläpitämiseen ja kehittämiseen. (em. 36.)

Erityisesti tilitoimistoalalle kehityksen hitaus ja ammatillistumisen keskeneräisyys tuo haasteita, sillä osalla tilitoimistoyrittäjistä ei ole alan koulutusta ja yhden henkilön yrityksiä on myös alalla paljon. Tilitoimistoyrittäjien keski-ikä on melko korkea ja henkilöstörakenne ja uusien työntekijöiden saanti tuovatkin alalle omat haasteensa. Useasti pienet tilitoimistot keskittyvätkin edelleen lakisääteisten tehtävien hoitoon. Tilitoimistojen toimintaan vaikuttavien keskeisten lakien; kirjanpitolainsäädäntö, yhtiölainsäädäntö ja verolainsäädäntö muuttuminen viimeisen 15 vuoden aikana on tehnyt lakisääteisten tehtävien hoidosta vaativan. (em. 36.)

Tilitoimistoalan rakennemuutosta hidastaa myös asiakasyritysten laskentatoimen kehittymättömyys, sillä harva pieni asiakasyritys ymmärtää kirjanpidon käytön merkityksen johtamisen apuvälineenä ja kirjanpitoa pidetäänkin enemmän vain pakkona ja etenkin pienillä paikkakunnilla käytetyin palvelu on edelleen veroilmoituksen tekeminen. Kooltaan pienet asiakasyritykset eivät myöskään hallitse tietotekniikan hyväksikäyttöä ja tämä osaltaan hidastaa kirjanpidon automatisointia ja työn roolin muuttumista neuvontapainotteiseksi. (em. 36.)

### **3.6 Tilitoimistoammattilaisen toimenkuva ja osaamisen kehittämisen tarpeet**

Tilitoimistojen perustehtäviin kuuluvat laskentatoimi ja muun muassa verotukseen liittyvät tehtävät. Suuremmissa toimistoissa voidaan laskentatoimen palveluita tarjota hyvinkin laajasti. Näitä ovat esimerkiksi kirjanpito, tilinpäätös, palkanlaskenta, reskontra, laskutuspalvelut ja maksuliikenteen hoito. Osa voi tarjota myös veroneuvontaa sekä taloushallinnon konsultointia muun muassa yritysjärjestelyihin ja -kauppoihin liittyen. Lisäksi on vielä toimialakohtaisesti erikoistuneita tilitoimistoja, jotka ovat vienneet palvelun yksityiskohtaisemmalle tasolle tuoteryhmä- ja toimialakohtaisiin kannattavuuslaskelmiin saakka. Yleisimpiä ammatteja taloushallinnon palvelujen alalla ovat kirjanpitäjät, tilintarkastajat, palkanlaskijat, taloushallinnon suunnittelijat ja kustannuslaskijat. (em. 24, 32.)

Metsä-Tokilan (2011, 37) mukaan merkonomien ja tradenomien koulutus antavat riittävät valmiudet hoitaa itse laskentaa ja siihen liittyvän ohjeistuksen tehtävät, mutta laskentarutiinien automatisoitumien myötä tilitoimistohenkilöstön osaamisessa tärkeään asemaan nousevat prosessien kokonaisymmärrys, asioiden varmistus ja kontrollointi. Tilitoimistoalan tärkeimmiksi

osaamisalueiksi laskentaosaamisen lisäksi Metsä-Tokila (2011, 38) on listannut kirjanpitoon liittyvien ohjelmien hallinnan, säädöspohjan tuntemuksen, arviointikyvyn liittyen laskentatoimeen, asiakasvalmiudet ja myyntihenkisyyden, neuvonta- ja konsultointitaidot, kielitaidon sekä toimialaosaamisen.

Tilitoimistoalalla yhä tärkeämpään asemaan ovat nousemassa asiakasvalmiudet, sosiaaliset taidot, myyntitaidot, konsultointitaidot sekä kansainvälistymiseen liittyvä taidot. Nämä merkitsevät muutosta aiempaan osaamiseen sekä koulututukseen ja osaamisen kehittäminen edellyttääkin peruskoulutuksen monipuolistamista sekä tilitoimistoyritysten tukemista niiden sisäisissä koulutuksissa. Useat alan yritykset ovat nykyään hyvin aktiivisia henkilöstönsä kouluttamisessa ja esimerkiksi yritysneuvojataitojen ja tietotekniikkavalmiuksien - erityisesti kirjanpito-ohjelmien kehittämiseen panostetaan. (em. 38.)

### **3.7 Tilitoimistoalan tulevaisuuden näkymät**

Tilitoimistoalalla on käynnissä rakennemuutos, joka tarkoittaa joidenkin vanhojen työtehtävien häviämistä, mutta toisaalta myös uusien tehtävien tulemistakin mukaan. Keskeisimpiä uudistuksia ovat paperittomaan kirjanpitoon ja taloushallintoon siirtyminen. Tilitoimistoalan ja ohjelmistoalan välillä syntyy uudenlaista yhteistyötä. Muun muassa laskutus, kirjanpito tilinpäätöksineen, raportoinnit ja palkanmaksut hoidetaan jo useimmiten sähköisesti ja niin kutsutut ”tositehotellit,” jotka tarjoavat sähköisen arkistoinnin palveluita, ovat uusia kiinnostuksen kohteita taloushallinnon toimialalla ja joillakin tietotekniikka-alalla toimivilla yrityksillä sekä pankeilla. Nykyään kirjanpito syntyy automaattisesti muiden toimintojen yhteydessä kehittyneen tietotekniikan ansiosta ja jos asiakasyritys haluaa hoitaa kirjanpidon itse, voidaan tällöin kirjanpidon tietojärjestelmiä tarjota asiakkaille internetin kautta myös vuokrauspalveluna. Tosin asiakkaat kuitenkin turvautuvat usein ulkopuoliseen tilitoimistoon asiantuntemuksen hyvän laadun vuoksi, sillä asiantuntevat tilitoimistot käyttävät hyväkseen uusia tietojärjestelmiä ja monesti tarjoavat asiakkailleen varsinaisen kirjanpidon ohella myös erilaisia palvelupaketteja internetin välityksellä. (em. 40.)

Tulevaisuudessa pk-yritysten lisäksi myös nopeasti kasvavat yritykset haluavat ostaa taloushallinnon palvelut ulkopuolelta. Isommille yrityksille nykyään on tyypillistä se, että osa taloushallinnosta hoidetaan yrityksen sisällä ja osa ulkoistetaan. Ajanmukaista on myös se, että tilitoimiston työntekijä työskentelee asiakasyrityksen sisällä. Hyvin ilmeistä on, että taloushallinnon palveluissa tullaan keskittymään ja jotta pienetkin tilitoimistot selviytyisivät, on

niiden monipuolistettava toimintaansa. Yhtenä pienten yritysten selviytymiskeinona voidaan pitää erikoistumista pieniin ammatinharjoittajiin, kuten taksiautoilijoihin, partureihin jne. Nähtävissä on, että tilitoimistoala tulee jatkossa jakautumaan kolmeen ryhmään, joita ovat perustoimistot, keskitason toimistot ja suuret tilitoimistot. Isojen tilitoimistojen tehtävät ovat jo lähes samoja kuin tilintarkastustoimistoissa, lukuun ottamatta varsinaista tarkastustehtävää. Taloushallinnon konsultoinnissa ja yritysjärjestelyihin liittyvissä asioissa kehittyneemmät tilitoimistot ja keskialueen tilintarkastajat kilpailevat keskenään. (em. 41.)

## 4 ASiantuntijapalvelut omistajanvaihdostilanteissa

Omistajanvaihdokseen liittyviä tarpeita ja palveluja on tutkittu ja kuvattu Suomessa melko paljon. Tässä kappaleessa tuodaan esiin joidenkin tutkimusten valossa suomalaisten asiantuntijapalveluiden nykytilaa omistajanvaihdostilanteissa sekä omistajanvaihdosasiantuntemuksen tarvetta.

### 4.1 Asiantuntijapalvelujen nykytila omistajanvaihdostilanteissa

On arvioitu, että noin 30 prosenttia yrittäjistä näkee yrityksensä lopettamisen ainoana keinona irtaantua yrityksestä, jotta voisi jäädä eläkkeelle. Syynä tähän on muun muassa se, että yrittäjät eivät tunnista toimivaa yrityskauppamarkkinaa, jolla saisivat yrityksensä myytyä. Myös yrittäjän näkemys liiketoimintansa elinkaaren riittämättömyydestä on merkittävä syy lopettamisaikeisiin. Luontevaa yrityksen lopettaminen on myös silloin, kun kyseessä on yhden hengen ammatinharjoittajayrityksiä, joissa omistajanvaihdos käytännössä tarkoittaa ammatin ja asiakkuuksien siirtoa seuraavalle ammatinharjoittajalle. (Kangas 2010, 12.)

Kankaan (2010, 13) mukaan mikro- ja pienyrityksiä on vuosittain omistajanvaihdostilanteessa niin paljon, ettei niitä pystytä hoitamaan ellei omistajanvaihdoksen palveluprosessiin voimakkaammin panosteta. Yrityksiä lopetetaan suoraan tai niitä jatketaan alas ajaen siihen saakka, kunnes ne on järkevää lopettaa. Yrittäjät myös arkailevat tuoda yrityksensä myyntiin riittävän ajoissa, mikä voi johtua osittain siitä, että maassamme yrityksestä luopumista yrityskaupalla ei pidetä osana normaalia yrityksen elinkaarta. (em. 13.)

Kankaan (2010,7) toteuttamassa omistajanvaihdospalvelujen valtakunnallisessa evaluoinnissa oli tavoitteena kuvata ja evaluoida omistajanvaihdoksiin liittyvien yksityisten ja julkisten neuvontapalvelujen palvelutarjonnan eri käytännön toteutus- ja organisointimallit viidentoista TE-keskuksen alueilla, sekä arvioida yritysneuvontajärjestelmien toimivuutta yritysten näkökulmasta. Pohjois-Savon osalta tässä evaluoinnissa todetaan muun muassa, että Pohjois-Savossa on hyväksytty tahtotila yrittäjäpolvenvaihdoksen hoitamisesta. Tahtotilan syntymisessä on lääninhallituksella ja Savon Yrittäjillä ollut keskeinen rooli. Savon Yrittäjät saivat lääninhallitukselta rahoituksen ns. Osuva-hankkeelle (2004–2007), jonka tarkoituksena oli edistää yrittäjäpolvenvaihdoksia. Osuva-hanke oli menestys ja tämän hankkeen aikana tahtotila laajeni

muidenkin toimijoiden keskuuteen. Osuva II-hanke sai jatkoa vuosille 2008–2011 ja tällöin Savon yrittäjät olivat vastuujärjestö ja rahoittajana oli TE-keskus. (em.119.)

#### **4.2 Omistajanvaihdosasiantuntemuksen tarve**

Varamäki ym. (2011, 3) toteuttivat selvityksen, jonka tavoitteena oli kartoittaa omistajanvaihdosasiantuntijuuden, omistajanvaihdoskoulutuksen ja omistajanvaihdospalveluprosessin nykytilaa ja tulevaisuuden tarpeita. Selvitykseen otetut omistajanvaihdosasiantuntijat olivat Ely-keskusten ViestinVaihto -yhteyshenkilöitä, hyväksytyjä omistajanvaihdosasiantuntijoita, omistajanvaihdoksiin, sukupolvenvaihdoksiin ja yrityskauppoihin erikoistuneita asiantuntijoita, yritysvälittäjiä sekä seudullisten elinkeinotoimijoiden Sekesin jäsenjärjestöjen johtajia. Kohderyhmään kuului 253 asiantuntijaa, joista 161 henkilöä vastasi internetissä toteutettuun kyselyyn. Selvitykseen vastaajat olivat poikkeuksetta sitä mieltä, että yritykset eivät käytä riittävästi ammattitaitoisia asiantuntijoita omistajanvaihdosten suunnittelussa ja toteutuksessa. (em. 3.)

Varamäen ym. mukaan eri maakuntien saamat arvosanat omistajanvaihdoksen palveluprosessista vaihtelivat tyydyttävän ja kohtalaisen välillä. Pohjois-Savon, joka sai parhaimman arvosanan, lisäksi Pohjois-Karjala ja Etelä-Pohjanmaa saivat parhaimmat arvosanat ja heikoimmiksi omistajanvaihdosten palveluprosessin toteuttajiksi jäivät Varsinais-Suomi ja Uusimaa. Yksittäisiä osa-alueita tarkasteltaessa, olivat vastaajat antaneet parhaimman arvosanan yksityisten toimijoiden omistajanvaihdospalveluille ja heikoimman arvosanan saivat ostajien herättely, omistajanvaihdoskoulutus sekä yritysten kehittäminen omistajanvaihdoksen jälkeen. (em. 3.)

Kankaan (2010, 13) mukaan suurten ikäluokkien yhtäaikainen eläkkeelle siirtyminen ja sitä seuraava 15 000 yrityksen vuotuinen omistajanvaihdostarve on ainutlaatuinen. Yritysten omistajanvaihdokset sisältävät monitahoisia ongelmia, joita ovat muun muassa omistajanvaihdosta koskeva lainsäädäntö, verotus, yrityksen myyntiin liittyvät valmistelut ja hinta-arviointi. Omistajanvaihdosprosessin toteuttamiseksi tarvitaan tällöin neuvoja asiantuntijoilta kuten esimerkiksi yritysconsultanteilta, verotarkastajilta, lakimiehiltä, kirjanpitäjiltä ja pankeilta. (European Commission 2012, 11.)

## **5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

### **5.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat**

Tieteenfilosofiset suuntaukset ovat tiedon ja todellisuuden luonteeseen liittyviä tieteellisiä maailmankatsomuksia, joihin tutkimuksen muut menetelmälliset valinnat perustuvat. Tämän vuoksi tieteenfilosofisten suuntauksien sanotaan olevan sekä tutkimusstrategioiden, aineistonhankintamenetelmien ja aineistoanalyysien taustoina. Konstruktivismi on laaja-alainen tieteenfilosofinen suuntaus, jossa tieto muodostuu tutkimusprosessissa. Konstruktivismissa maailmassa tieto ja totuus ovat tutkijoiden rakentamia ja tutkimuskohteena ovat ihmiset tuottavat omassa toiminnassaan erilaisia totuuksia ja tietoa. (Jyväskylän yliopisto, Koppa, hakupäivä 13.2.2014.)

Tieteenfilosofisissa suuntauksissa nähdään käsityksien tiedon ja todellisuuden luonteesta eroavan toisistaan (em. hakupäivä 13.2.2014.) Hirsijärvi ym. (2009, 130) mukaan epistemologisissa tarkasteluissa käsitykset liittyvät tiedostamisen ja tiedonsaannin ongelmiin, kuten esimerkiksi millä metodisella otteella kyetään parhaiten lähestymään tutkimuskohdetta. Ontologiassa keskeistä on tarkastella muun muassa mikä on tutkittavan ilmiön luonne ja mikä on todellista. (em. 130.) Tämä tutkimus pohjautuu konstruktionistiseen näkökulmaan ja suuntautuu sekä epistemologian että ontologian alueille.

### **5.2 Aineiston analyysin lähtökohdat ja aineiston kerääminen**

Tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa tutkimusstrategiana (lähestymistapana) on tapaustutkimus. Laadullinen tutkimusote on tässä tutkimuksessa perusteltua, sillä tutkimustulosten tarkoituksena on ymmärtää haastatelluiden henkilöiden omistajanvaihdostilanteiden tukemiseen liittyvää roolia ja haasteita.

Laineen ym. (2007, 9) mukaan tapaustutkimuksen kohteena on yleensä joko tapahtumakulku tai ilmiö. Tapaustutkimus soveltuu lähestymistavaksi silloin, kun kyseessä on yksityiskohtaista intensiivistä tietoa joko yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia (Hirsijärvi ym. 2009, 134). Tämä tutkimus on rajattu käsittämään yläsavolaisten tilitoimistojen roolia ja haasteita omistajanvaihdoksissa.

Laadullisen tutkimuksen empiirisen aineiston keräysmenetelmäksi valitsin haastattelututkimuksen, joka toteutettiin puolistrukturoidun teemahaastattelun keinoin. Ojasalon ym. (2009, 55) mukaan on tyypillistä, että tapaustutkimuksessa käytetään erilaisia haastatteluja tiedonkeruumenetelmänä, sillä tapaustutkimus liittyy ihmisen toiminnan tutkimiseen tilanteissa, joissa itse toimijat eli kehitettävän ilmiön asiantuntijat voivat kuvata ja selittää ilmiötä. Haastattelujen etuina pidetään muun muassa sitä, että haastattelu mahdollistaa tutkittavan tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Haastattelun avulla voidaan myös syventää saatavia tietoja ja selvittää vastauksia tarkentavilla lisäkysymyksillä. Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä mahdollistaa myös haastateltavan puheen sijoittamisen laajempaan kontekstiin. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 35.)

Puolistrukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan sitä, että kysymykset kaikille haastateltaville ovat samat, mutta tällöin ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava vastaa omin sanoin. Teemahaastattelussa taas haastattelun aihekokonaisuudet eli teema-alueet ovat etukäteen määritetty, mutta menetelmästä puuttuu kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Haastattelijalla pitää huolen siitä, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi. Teema-alueiden järjestys ja laajuus vaihtelevat eri haastatteluissa. (Eskola & Suoranta 1998, 87.) Toisaalta, Hirsijärvi ja Hurme (2009, 47) nimittävät puolistrukturoitua haastattelua teemahaastatteluksi, sillä siinä haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan.

Pidän teemahaastattelua tässä tutkimuksessa hyvänä aineiston keräysmenetelmänä, sillä teemojen avulla voin ohjata haastatteluja tietyille alueille, mutta kuitenkin siten, että suhteellisen laajat kysymykset mahdollistaisivat haastateltavien omien näkemysten esille tulemisen. Teemahaastattelu mahdollistaa myös lisäkysymysten tekemisen haastattelun aikana, mikä on mielestäni tärkeää juuri asioiden selvittämisen ja syventämisen vuoksi. Pitkärannan (2010, 81) mukaan haastattelu on keskustelua, jossa haastattelijan on kyettävä puhumaan siten, että haastateltavat sekä hyväksyvät hänet että ymmärtävät häntä. Tämän koin haastattelutilanteissa välillä haasteelliseksi, sillä en tunne tilitoimistoalaa kovin hyvin ja tämä saattoi keskusteluissa hankaloittaa yhteisen ymmärryksen löytämistä.

Haastatteluissa käyttämäni teema-alueet jakautuvat avainhenkilön ja hänen organisaation taustatietoihin, tilitoimiston rooliin omistajanvaihdosten tukemisessa, tilitoimiston haasteisiin omistajanvaihdosten tukemisessa sekä oman ja / tai yrityksen omistajanvaihdosasiantuntijuuden

kehittämiseen (ks. Liite 1: Haastattelukysymykset). Haastattelurungon kysymykset syntyivät samalla, kun työstin tutkimukseni teoriaosuutta. Kysymyksien sisältöön sain näkökulmia myös toimiessani hankevastaavana valtakunnallisessa Ammattiosaajien omistajanvaihdokseen hankkeessa 2011–2012. Hankkeen aikana osallistuin muun muassa useaan omistajanvaihdostapahtumaan, joissa pääsin kuulemaan sekä asiantuntijoiden että yritysten edustajien näkemyksiä omistajanvaihdoksiin liittyvissä kysymyksissä.

Myös keskustelu, joka käytiin omistajanvaihdosasiantuntija Sakari Oikarisen (toimitusjohtaja Comfidentum Oy) kanssa lisämessä 21.2.2013 pidetyn omistajanvaihdosseminaarin yhteydessä, auttoi minua ymmärtämään tilitoimistojen arkea ja roolia omistajanvaihdosten tukemisessa. Kysymyksiä miettiessäni, pyrin myös tekemään niistä avoimia ja muodoltaan sellaisia, että niihin ei voisi vastata vain muutamalla sanalla, vaan että ne edellyttäisivät asioiden laajempaa pohdintaa. Haastattelurungon olen laatinut siten, että itse teema-alueen kysymykset sisältävät tukikysymyksiä, joita toivoin haastatteluissa käsiteltävän. Tämän lisäksi itse haastattelun aikana tein tarkentavia lisäkysymyksiä tarvittaessa.

Tuomen & Sarajärven (2009, 85) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on kuvata jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtää jotain ilmiötä, tai tulkita teoreettisesti jotain ilmiötä. Tämän vuoksi laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää kerätä tietoa henkilöiltä, jotka tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon ja siksi tiedonantajien valinnan on oltava harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. (em. 2009, 85-86.) Valitessani tilitoimistoyrityksiä empiirisen tutkimuksen kohteeksi, selvitin ensin puhelimitse, oliko kyseisellä tilitoimistolla kokemuksia omistajanvaihdostilanteista ja niiltä tilitoimistoilta, jotka olivat ainakin jossain määrin tuottaneet palveluja johonkin omistajanvaihdosprosessin vaiheeseen, pyysin lupaa haastatteluun. Haastatteluun kustakin yrityksestä pyysin henkilön, joka eniten on omistajanvaihdosasioiden kanssa tekemisessä. Tutkimuksessa mukana olevat viisi yritystä ovat Ylä-Savosta; kaksi yritystä on lisämessästä, yksi yritys Lapinlahdelta, yksi Pielavedeltä ja yksi Kiuruvedeltä. Yritysten koko vaihtelee yhden hengen yrityksestä yritykseen, jossa työskentelee kymmenen vakituista ja kaksi harjoittelijaa. Jokaiselle haastateltavalle laitoin haastattelurungon sähköpostitse etukäteen tutustumista varten. Haastattelut toteutin yrityksissä ja ne kestivät puolesta tunnista yhteen tuntiin. Haastattelujen nauhoitukseen kysyin luvan haastateltavilta ja haastattelut onnistuivat mielestäni hyvin. Haastateltavat kertoivat hyvin avoimesti kokemuksistaan ja ajatuksistaan haastattelurungon mukaisesti ja myös tarkentaviin kysymyksiin sain hyvin vastauksia.



### 5.3 Aineiston analyysiprosessi

Aloitin haastatteluaineiston käsittelyn kuuntelemalla ensin kertaalleen haastattelut, jonka jälkeen litteroin ne sana sanalta. Litterointi vei melko paljon aikaa, mutta samalla pystyin syventymään niiden sanomaan ja saamaan kokonaiskuvaa haastateltavien vastauksista. Ruusuvuori ym. (2010, 11) pitävät tärkeänä, että aineiston keruu ja siihen tutustuminen, sekä aineiston alustavien analyysien tekeminen, kannattaisi aloittaa keskenään samaan aikaan jo mahdollisimman alkuvaiheessa. Litteroinnin jälkeen kokosin aineiston teemojen mukaisesti käyttämällä kunkin tilitoimiston aineistossa eri värejä erottamaan aineiston toisistaan. Erottelemalla kunkin tilitoimiston haastatteluaineiston roolit ja haasteet omaksi aineistokseen halusin näin tuoda esiin kunkin haastateltavan erot ja samankaltaisuudet. Luin teemoitettua aineistoa useamman kerran läpi ja pelkistin aineiston analysoimalla sitä edelleen karsimalla pois asiat, jotka eivät kuuluneet tutkittavaan ilmiöön.

Alasuutarin (2011, 40) mukaan havaintojen pelkistämisessä aineistoa tarkastellaan siitä näkökulmasta mikä on teoreettisen viitekehyksen ja kulloisenkin kysymyksenasettelun kannalta ”olennaista” siitäkin huolimatta, että samassa tutkimuksessa aineistoa voidaan tarkastella useasta näkökulmasta. Tämän jälkeen päästään seuraavaan vaiheeseen, jonka ideana on karsia havaintomäärää havaintojen yhdistelemisellä siten, että erilliset raakahavainnot yhdistetään yhdeksi havainnoksi tai ainakin harvemmaksi havaintojen joukoksi (Alasuutari 2011, 40.) Omassa tutkimuksessani aineiston pelkistämisen jälkeen yhdistin havainnot haastattelurungon teemojen mukaisesti. Analysoidessani tutkimustuloksia tein sitä jatkuvassa vuorovaikutuksessa teorian kanssa etsien samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia teorian ja tutkimustulosten välillä. Tuon tutkimustulosten yhteydessä esille haastateltujen puhetta suoraan lainauksin osoittaakseni lukijalle mihin tulkintani ja johtopäätökseni perustuvat.

### 5.4 Haastateltavien avainhenkilöiden taustatiedot

Tutkimuksen empiirisen osuuden muodostavat viiden yläsavolaisen tilitoimiston avainhenkilöiden haastattelut. Haastattelut toteutettiin maaliskuun lopulla ja huhtikuun alkupuolella 2013. Seuraavassa kuvataan kunkin tilitoimiston sekä haastatellun avainhenkilön taustatietoja. Kuvauksessa ei tule ilmi, minkä kokoisesta tilitoimistosta on kyse eikä se millä paikkakunnalla kyseinen tilitoimisto sijaitsee. Näin pyritään varmistamaan kunkin yrityksen ja haastateltavan anonymiys.

Ensimmäinen haastattelu toteutettiin 26.3.2013. Kyseisen yrityksen palveluja ovat palkanlaskenta, tilipäätös, verotus, maatilatalous, metsätalousverotus sekä yrityskauppoihin liittyen muun muassa arvonmääritykset ja kauppakirjojen laatiminen. Palveluihin kuuluvat myös talouspäällikköpalvelujen ja erilaisten toimistopalvelujen toteuttaminen siten, että ne käydään tekemässä paikan päällä asiakasyrityksissä. Asiakkaita on kolmisensataa, joista aktiivisesti tilitoimistopalveluja käyttäviä yrityksiä on noin kaksisataa ja loput ovat kerran vuodessa palveltavia maatalousasiakkaita. Asiakasyritykset ovat pääasiassa alle kymmenen henkeä työllistäviä pienyrityksiä, mutta joukossa on myös joitakin noin neljäkymmenen henkilön työllistäviä yrityksiä. Haastateltava on 50 vuotias, koulutukseltaan kauppatieteen maisteri ja työkokemusta hänellä on taloushallinnon tehtävistä 23 vuotta.

Toinen haastattelu toteutettiin 3.4.2013. Tämän yrityksen palveluja ovat pääasiassa kirjanpito- ja palkanlaskentapalvelut. Asiakkaat muodostuvat yhden hengen yrityksistä noin kymmenen henkeä työllistäviin yrityksiin. Asiakasyritykset edustavat useita eri toimialoja hoitoalan yrityksistä teollisuusyrityksiin. Haastateltava on 55 vuotias kauppatieteen maisteri ja hän on työskennellyt tilitoimistoalalla 30 vuotta. Asiantuntijuutta hänellä on erityisesti yritysoikeuteen ja vero-oikeuteen liittyvissä asioissa.

Kolmas haastattelu toteutettiin 24.4.2013. Tämän yrityksen palveluja ovat kirjanpitopalvelut yrityksille ja yhdistyksille sekä isännöintipalvelut. Tyypillisiä asiakkaita ovat pienet yritykset, taloyhtiöt ja osakkaat. Haastateltava on 60 vuotias ja koulutukseltaan hän on merkonomi. Työkokemusta hänellä on alalta 40 vuotta ja keskeistä asiantuntijuutta ovat kirjanpito ja verotus.

Neljäs haastattelu toteutettiin 5.4.2013. Tämän yrityksen palveluja ovat kirjanpito, tilinpäätökset, veroilmoitukset, palkanlaskenta, yrityksen perustaminen sekä osto- ja myyntireskontra. Asiakasyritykset ovat kooltaan yhden hengen yrityksistä neljäkymmenen työntekijän työllistäviin yrityksiin. Asiakasyritykset edustavat useita toimialoja ja niitä on oman paikkakunnan lisäksi myös Turusta, Helsingistä ja pohjoisimpana Kajaanista saakka. Yhteensä asiakasyrityksiä on noin kaksisataa. Haastateltava on 55 vuotias ja koulutukseltaan hän on Yo-merkonomi. Työkokemusta haastateltavalla on tilitoimistoalalta 32 vuotta ja hänen asiantuntijuuden ala on pääasiassa kirjanpito.

Viides haastattelu toteutettiin myös 5.4.2013. Tämän yrityksen palveluihin kuuluvat pääasiassa kirjanpitopalvelut, verotusasiat sekä yhtiöoikeudelliset asiat. Yrityksen asiakkaat koostuvat yhden

hengen yrityksistä yrityksiin, joissa on noin kolmekymmentä työntekijää. Asiakasyritykset edustavat useita eri toimialoja. Haastateltava on 62 vuotias ja koulutukseltaan hän on merkonomi ja ekonomi. Työkokemusta tilitoimistoalalta hänellä on noin 40 vuotta. Asiantuntijuutta haastateltavalla on kaikkiin yrityksessä tarjottaviin palveluihin ja pitkän työkokemuksen myötä osaaminen on laajaa ja monipuolista.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää tilitoimistojen näkemyksiä niiden roolista ja haasteista omistajanvaihdostilanteiden tukemisessa. Tutkimuksen avulla pyritään kuvaamaan yläsavolaisten tilitoimistojen roolia omistajanvaihdostilanteiden tukemisessa ja selvittämään niitä syitä, jotka tekevät omistajanvaihdostilanteiden tukemisen haasteelliseksi. Lisäksi tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään tilitoimistojen halua kehittää omistajanvaihdososaamistaan. Tarkastelen tässä tutkimuksessa tilitoimistojen roolia ja haasteita omistajanvaihdostilanteiden tukemisessa omistajanvaihdosprosessin eri vaiheissa. Hyödynnän tutkimuksessani omistajanvaihdosten palveluprosessin mallia (Kangas 2010) tutkimalla miten näissä eri vaiheissa tilitoimistojen rooli näkyy ja toisaalta mitkä asiat näihin vaiheisiin liittyen ovat haasteellisia.

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna (N=5) maaliskuun lopulla ja huhtikuun alkupuolella 2013. Haastateltavat olivat joko tilitoimistoyrittäjiä tai työntekijöitä tilitoimistossa. Kaikilla haastateltavilla oli vahva, vuosikymmenien työkokemus tilitoimistotyöstä ja kaikilla oli myös kosketuspintaa omistajanvaihdostilanteiden hoitamisesta joko yksin tai yhdessä toisen asiantuntijan kanssa.

### 6.1 Tilitoimiston rooli omistajanvaihdosten tukemisessa

Tilitoimistojen roolia omistajanvaihdosten tukemisessa kartoitettiin kysymällä ensin haastateltavilta mitä omistajanvaihdokseen liittyviä palveluja heidän edustamassaan tilitoimistossa on tarjolla. Tutkimustulosten mukaan haastateltavien edustamissa tilitoimistoissa tarjotaan omistajanvaihdokseen liittyviä palveluja kohtalaisen monipuolisesti. Keskeisimpiä heidän tarjoamiaan omistajanvaihdospalveluja ovat arvonmääritykset, kauppahintaneuvottelut ja kauppahinnan määrittäminen sekä kauppakirjojen laadinta. Jatkajayrityksille on tarjolla tulossuunnitelmien tekemistä sekä rahoitussuunnitelmien laatimista rahoittajia varten.

H5 ”Siis tuota, itse asiassa sehän on tää omistajanvaihdos semmonen monitahoinen prosessi ja jollakin se on ihan selvä ja jollakin vaatii mahottomasti ja että kyllä me ollaan siinä yleensä koko ajan mukana ihan laaja-alaisesti ja sitten jos tulee ongelmakohtia niin tuota – monestihan se tapahtuu sitten yhteistoiminnassa, että siinä on tuota me ja tilintarkastaja ja kenties joskus on semmosia tilanteita, että tarvitaan juristikin, että tällä lailla se mennee.”

Omistajanvaihdosneuvonta, omistajanvaihdosasian esille tuominen, tilannekartoitukset sekä laskelmien tekeminen kuuluvat lähes jokaisen haastateltavan edustamaan tilitoimiston toimintaan. Kaikissa haastateltujen edustamissa tilitoimistoissa tehdään myös tilintarkastajan ja muiden asiantuntijoiden kanssa paljon yhteistyötä omistajanvaihdosprosessin eri vaiheissa. Yhdessä tilitoimistossa ei tuoteta varsinaisia omistajanvaihdospalveluja muuten kuin yhteistyössä tilintarkastajan kanssa. Kyseinen tilitoimisto on kuitenkin mukana lähtötilanteen neuvotteluissa ja opastaa jatkajayrittäjää arjen työssä.

Kysyttäessä haastateltavilta heidän näkemyksiään asiakasyritystensä tyypillisistä omistajanvaihdospalvelujen tarpeista, lähes kaikkien haastateltavien mielestä sukupolvenvaihdokseen ja yrityskauppaan liittyvä verotusneuvonta ja toteutuksen eri vaihtoehtojen, kuten yrityksen myynnin, jakautumisen ja lahjoituksen vaihtoehtojen selvittäminen koettiin hyvin tarpeelliseksi. Haastatteluissa nousi esiin myös yritysten välisten liiketoiminnan kauppojen lisääntyminen, joiden toteuttamisessa tarvitaan ulkopuolisen asiantuntijan apua.

H1 ”No ykkösenä on tämä sukupolvenvaihdos ja sitten se miten se käyttäytyy ja tuota miten se verotus menee.”

Myös myytävien yritysten hinta-arvioiden tekeminen ja sopivan jatkajan löytäminen nousivat asiakasyritysten tyypillisiksi tarpeiksi. Kaikilla haastateltavilla oli samansuuntainen näkemys siitä, että yrittäjän rohkaiseminen ja kannustaminen omistajanvaihdoksen suunnitteluun on erityisen tärkeää.

H2... ” niin ehkä se suurin melekein on se rohkasu sitten että joku tyrkkis tavallaan etteen päin ja rohkasis että ne onnistuu ne jutut ja voidaan edetä siinä omistajanvaihdoksessa etteen päin.”

Omistajanvaihdosten palveluprosessissa nähdään olevan useita eri vaiheita. Seuraavassa tarkastellaan haastateltavien näkemyksiä heidän roolistaan omistajanvaihdosten palveluprosessin herättelyvaiheessa, valmistautumisvaiheessa, omistajanvaihdosvaiheessa sekä haltuunottovaiheessa.

Herättelyvaiheessa yrittäjä olisi saatava ymmärtämään muun muassa omistajanvaihdoksen ajankohtaisuuden ja omistajanvaihdossuunnittelun merkityksen. Tutkimustulosten mukaan

omistajanvaihdosasioista puhumisen aloittaminen yrittäjien kanssa koetaan melko haastavaksi asiaksi.

H3 ”No kyllä tuossa ihan ei oo kauan kun oli yksi semmonen että ihan huomas että hänelle oli hirveen vaikeeta se että jotenkii kun hän oli ite perustanut sen yrityksen ja vähän niin ku semmonen mieli oli että mitä sitä sitten tämän jälkeen on. Se on niin iso asia siinä ihmisen elämässä.”

Haastateltavien näkemykset tilitoimiston roolista yrittäjän herättelijänä vaihtelivat jonkin verran. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että mieluummin he odottavat yrittäjän ottavan asian puheeksi, kuin että itse tekisivät aloitteen. Toisaalta, osa haastateltavista koki oman roolinsa yrittäjän herättelijänä keskeiseksi ja he kertoivat ottavansa omistajanvaihdosasian esille viimeistään siinä vaiheessa kun yrittäjä lähestyy eläkeikää.

H1 ”...kyllä se pääsääntöisesti tulee se impulssi sieltä yrittäjältä varsinkin se ikääntyminen että nyt ei jaks enää, niin ja kyllä sitten katotaan noita ikärakenteitakin ja vihjataan että eikö sitä vois ruveta siirtämään sitä.”

H 5 ”...justiinsa käy tällä tavalla monta kertaa, että tehään vaan töitä -- ja tehään pitkää päivää ja puuhastellaan -- niin siinä tulee jos nyt ei ihan dementoinut ole, niin se ajatus, että pitäskö sitä joskus kenties jäädä eläkkeelle -- ja sehän meille on mikä monta kertaa tulee esille. Yleensä kun se mieli alkaa vakiintua -- niin sehän esimerkiksi tämmönen sukupolvenvaihdos, niin sehän onnistuu paremmin mitä rauhallisemmin se voidaan tehdä ja meidän on niin ku muistutella sitä, että on tämmönen asia joka pitää ottaa huomioon. Että se siinä on, että eihän me muuten sillai, että nyt pitää toimia, että se on tämmönen unilukkarin rooli.”

H1 ”Varsinkin silloin kun firma pärjää eikä oo semmosta hirveetä stressiä siitä, niin luopuminen on vielä vaikeempaa silloin ja sukupolvenvaihdoksiin pyritään kyllä patistamaan. Montakii prosessia nyt tässä käynnissä, on siinä sulatteluvaiheessa. Yksi näistä konkretisoituu tässä keväämmällä. Toista on taas jo puolitoistavuotta puhuttu.”

Tutkimustulosten mukaan asiakassuhteen syvyydellä näyttäisi olevan merkitystä sille, kuinka avoimesti omistajanvaihdosasioista voidaan yrittäjän kanssa keskustella. Mitä tutumpi asiakas on, sitä matalampi näyttäisi omistajanvaihdosasioiden esille ottamisen kynnyks olevan.

H4 ”...kun muutamankymmenen vuotta on toiminut asiakkaana, niin pystyy sanomaan ihan suoraan, että eikö se ikä ruppee jo painamaan, että ootko mietinnä jatkajaa tai jottain muuta.”

H1 ”Se riippuu sitten paljon asiakkaasta, minkälaiset suhteet on siihen. Monet asiakkaat ovat niin hyviä tuttuja, että pystyy avoimesti keskustelemaan. Viime viikolla viimeksi juteltiin yhen yrittäjän kanssa joka on 55 vuotias ja lapsi on töissä firmassa niin keskusteltiin asiasta ja kyllähän tuo aikokin sitä harkita.”

Tutkimustulosten mukaan omistajanvaihdosasioista keskustelun aloittamisen voi tehdä myös ostajaehdokas.

H3 ”Toki tietysti on tässä semmosiakin vaihtoehtoja kyllä ollu että se vaihdosajatus on tullu sieltä ostajan puolelta. Ja sitten on mietitty että onko se tuo yritys sinulle sopiva ja tuota ja sitä kautta se, että ainahan se ei mene sillai että signaali tulis sieltä luopuvan yrittäjän puolelta.”

Omistajanvaihdosten palveluprosessin valmistautumisvaiheeseen liittyy yrittäjän valmistautuminen yrittäjyydestä luopumiseen sekä yrityksen valmisteleminen omistajanvaihdokseen. Tutkimustulosten mukaan yrittäjän henkistä valmistautumista yrityksestä luopumiseen tuettiin keskustelemalla asiasta yrittäjän kanssa. Kuitenkin suurin osa tähän vaiheeseen liittyvästä roolista tuntuu olevan omistajanvaihdokseen liittyvien niin sanottujen kovien asioiden hoitamista.

H1 ”Ihan paperihommiahan ne on, että siinä me avustetaan, että se on semmosta konkreettista työtä. Jouvutaan ehkä vähän sparraamaankin sitä että luovu nyt ja nauti elämästä. Että siihenkin joutuu niinku puhumaan.”

H 3 ”Kyllähän niissä on aina että sitten, riippuu tietysti siitä yritysmuodostakkii, mutta on niitä järjestelyjä ja tietysti siinä sivussahan sitten varmaan se, kun asiakas käy tätä henkistä, niin siinä tulee aina sivussa nekkii asiat esille, mutta ei varsinaisesti mitenkään oteta esille.”

Varsinaisia omistajanvaihdossuunnitelmia, joissa määriteltäisiin tarkemmin mitä ollaan siirtämässä, millä tavoin ja kenelle, sekä mitä toimenpiteitä suunnitelman toteuttaminen edellyttää, ei tilitoimistojen asiakasyrityksissä tutkimustulosten mukaan yleensä tehdä. Sukupolvenvaihdostilanteissa olevien kanssa tehdään tosin karkeita suunnitelmia siitä, minkä verran ja missä vaiheessa tulevalle jatkajalle annetaan yrityksen osuuksia. Enemmistö haastateltavista mainitsi tyypillisiksi valmistautumisvaiheen toimenpiteiksi erilaisten laskelmien tekemisen ja yrityksen hinnanmääritykset sekä sukupolvenvaihdokseen liittyvien erilaisten vaihtoehtojen miettimisen.

H5 "... niin siinähan tehhään semmonen summittainen arvonmääritys jo useimmiten sen ensimmäisen keskustelun aikaan, kun ruvetaan, että ootkos aatellut, että mitä sitten kun sinusta tulee "iso poika tai tyttö" niin silloin tuota aletaan sitä, että mitä se tämän firman arvo ois."

H5 "...No useimmiten se lähtee sillä tavalla että asiakas ruppee aattelemmaan tämmösiä asioita, niin myö ruvetaan kartottamaan sitä, että mitä vaihtoehtoja on, että mitä tässä vois tehdä ja mitä seuraamuksia näistä on ja sehän on useimmiten meidän tärkein rooli että katotaan että mitä on verotukselliset vaikutukset ja sehän mennee yleensä niin, että katotaan onko perheestä jatkajaa -- tai lähetääkö ihan ulkopuolelta hakemaan sitten sitä jatkajaa. Vai lähetääkö sitten siihen että ajetaanko se sitten alas ja katotaan onko siinä semmosia mahdollisuuksia, että pystytään silppoomaan ja myymään eri tahoille erilaisia juttuja – kiinteistöjä jollekin -- tähän liittyy sitten ne veroseuraamukset tietysti."

Tutkimustulosten mukaan haastateltavat eivät varsinaisesti etsi jatkajayrittäjiä, mutta keskusteluja käydään luopuvan yrittäjän kanssa mahdollisista jatkajista ja niiden sopivuudesta jatkaa yrityksessä menestyksekkäästi.

H2 "... tietysti sitten jatkajan hankinta, vaikka tosiaan minä en ite suoranaisesti niitä jatkajia hanki, mutta niissä voijjaan miettiä jos on näitä ehokkaita."

H2 "Tietysti se valamistautuminen, niin siinä jonkun verran on ollut sitä, että on keskusteltu sen luopuvan yrittäjän kanssa, että onko tämä ehdokas ehkä semmonen sopiva jatkaja siinä, koska tuota kuitenkin sille luopuvalle yrittäjälle on tärkeätä, että se yritys niin kun jatkus että se ei loppus sen toiminta tosiaankin ja menestys sitten jatkossakin."

Tutkimustulosten mukaan näyttäisi siltä, että joissakin tilitoimistoissa ei ole resursseja hoitaa omistajanvaihdostilanteita juurikaan, jolloin omistajanvaihdostilanteissa olevat yritykset ohjataan muille asiantuntijoille.

H4 "...kun yrittäjältä tulee signaali, että pitäisi alkaa miettimään esimerkiksi sukupolvenvaihdosta, niin otetaan yhteyttä tilintarkastajaan ja sovitaan yhteinen keskusteluaika, jossa tehdään tilannekartoitus ja tästä eteenpäin tilintarkastaja hoitaa koko sukupolvenvaihdosprosessin eteenpäin."

Omistajanvaihdosvaiheessa tilitoimistojen rooli näyttäisi tutkimustulosten mukaan olevan konkreettisten omistajanvaihdokseen liittyvien palvelujen tuottamista. Haastateltavat mainitsivat erilaisten neuvottelujen käymisen myyjän ja ostajan välillä, verosuunnittelun, kauppahinnan laskemisen ja kauppakirjojen tekemisen, sekä ostajalle rahoituksen hankkimisessa auttamisen olevan tyypillisiä omistajanvaihdosvaiheeseen liittyviä asioita.



H2 ” Ne on noita käytännön -- kauppahintojen laskemista ja kauppakirjan tekemistä ja niihin liittyvien etujen miettimisiä ja tämmöset hinnan maksamiset sitten ja -- on siinä tietysti rahoituksen hankkimisessa avustaminen tietysti sille ostajalle.”

H1 ”Mutta se mikä on tilitoimiston tärkein tukimuoto niin myyjälle kuin ostajalle niin kyllä se on tämä verotus. Just tämä sukupolvenvaihdos, ei ne sisäistä sitä kuorma-autoyrittäjä tai kaivinkoneyrittäjä, ne on niin ku paperille piirrettävä, että tämän verran se maksaa. Se on tämä kova puoli se, että se on sisäistettävä se myyminen kuin ostaminen.”

H5 ” Me tehhään semmosia laskennallisia substanssarvo- tai tuottoarvolaskelmia ja erilaisia variaatioita siitä, mutta sitten monta kertaa on semmonen, että on monen eri alan yksiköitä, niin silloin varsinkin kun lähetään sitä kauppaa tekemään, niin silloinhan usein käytetään tämmösiä firmoja jotka johdattaa ostajia ja myyjiä toistensa luo ja jotka monta kertaa tekkee sitä omaa arvonmäärittystä, mutta sitä voidaan tehdä täälläkin ja tehhäänkin ja yleensä kun on pitkäaikaisia asiakassuhteita niin on oppinut tunteemaan pitkältä ajalta.

Edellä mainittujen asioiden lisäksi tutkimustulosten mukaan näyttäisi myös yrittäjän vierellä kulkijan ja tukijan roolin olevan keskeinen tässäkin vaiheessa.

H 2 ” Joo se on nyt sitten ehkä enempi just niitä käytännön asioita kyllä sitten. Oikeestaan niin ku kaikissakin näissä vaiheissa semmonen vierellä kulukijana on tietysti tarkeeta, että siinä niin ku yrittäjillä on joku henkilö joka on heidän kanssaan kaverina siinä mukana ja voijsaan niin ku miettiä näitä asioita ja sparrata. Tilitoimistohan se monesti on se ensimmäinen kohde mihin otetaan ensimmäisenä yhteyttä näissä. Tosiaan sitten tuo käytännön asioitten hoitohan se on tuossa omistajanvaihdosvaiheessa kyllä. Hyvin paljon on että tehhään niitä kauppakirjoja ja käydään viimeisiä neuvotteluja ja tuota.”

Kahdella tilitoimistolla nähtiin omistajanvaihdosvaiheessa roolin olevan melko vähäinen. Lähinnä se näyttäisi olevan luopujayrittäjän neuvontaa ja ohjausta sekä verotusasioista ja yhtiömuodoista keskustelua, mutta muuten tämän vaiheen hoitaa yleensä yhteistyökumppanina toimiva tilintarkastaja. Varsinaisia yrityskaupan kohteen tarkistuksia (due dilligence) ei haastateltujen tilitoimistoissa tehdä, vaan niitä tekevät yleensä joko ulkopuolinen tilintarkastaja tai lakimies.

Tutkimustulosten mukaan keskeiseksi tilitoimiston rooliksi omistajanvaihdoksen haltuunottovaiheessa näyttäisi muodostuvan uuden yrittäjän kanssa toimiminen. Haastateltavien mukaan yleensä jatkajayrittäjä jää samaan tilitoimistoon asiakkaaksi ja tällöin haltuunottovaihe tarkoittaa jatkajayrittäjän tukemista uutena yrittäjänä aloittamiseen. Tutkimustulosten mukaan tilitoimiston asiantuntijoilla näyttäisi olevan jatkajayrittäjän kanssa toimimisessa niin sanottu vierellä kulkijan ja arjen asioissa opastamisen rooli. Tällöin käydään keskusteluja muun muassa

talousluvuista ja jos on lupa entiseltä yrittäjältä, voidaan talouslukuja peilata aiemmin toteutuneisiin lukuihin.

H2 ”Sitten on siinä vierellä kulkijana, sanosko niin ku jollekin muistan sanoneenikin että yritetään yhdessä että -- varsinkin jos ei oo hirveen kokenut se jatkaja.”

H2 ”... mutta haltuunottovaiheella minä käsitan myös sen että kun se on jo omistus siirtynyt ja sitten se uus yrittäjä siinä hoitaa niitä yrityksen asioita, niin jos siinä on mukana niin että siinä sitten pitää olla vierellä kulukijana ja tuota preppaajana kyllä. Ihan mielenkiintoinen roolihan se on sinänsä, että voi tukea sitä uutta yrittäjää siinä toiminnassa ja että sekin saa sitten sen yrityksensä menestymään.”

H1 ”Kyllähän sitä palaveria pietään sitten talousluvuista ja muista ja tietysti sitten sen entisen yrittäjän luvalla, jos osakkeita ei myydä vaan liiketoiminta, voidaan peilata vähän että miten se teki sen. Katteita ja tämmösiä pystyy kahtomaan, että hei nyt sulla joku ei tässä stemmaa kun se pärjäs tässä näin hyvin ja sulla on kate paljon huonompi. Mutta siinä on paljon tekijöitä sitten.”

Lähes kaikki haastateltavat kertoivat kokemattomien jatkajayrittäjien kohdalla opastamisen ja neuvonnan kohdentuvan myös aivan arkisiin asioihin, kuten jatkajayrityksen paperien järjestämiseen, myyntilaskutuksen hoitamiseen, veroasioissa opastamiseen sekä pankkiasioiden hoitamiseen. Sopimusasiakirjojen allekirjoitukset ovat myös tyypillisiä toimenpiteitä, joita lähes jokainen haastateltavan edustama tilitoimisto toteuttaa.

## **6.2. Tilitoimiston haasteet omistajanvaihdojen tukemisessa**

H1 ”Sukupolvenvaihdos on tuota aika aktueeli nyt kun ne ruppee ikääntymään, mutta kun ne ei taho luopua. Se on se tunnepuoli siellä että vaikee on kiännytellä. Psykologi pitäs olla että pystyy perustella.”

Tutkimustulosten mukaan haasteellisiksi asioiksi omistajavaihdojen tukemisessa koettiin etenkin niin sanotut pehmeät haasteet. Haasteelliseksi asiaksi koettiin se, että yrittäjää ei yleensä saada ymmärtämään omistajanvaihdoksen ajankohtaisuutta ja tämä voi olla esteenä omistajanvaihdosasioiden etenemiselle yrityksessä. Myös niin sanottujen ikävien asioiden esille ottaminen sukupolvenvaihdostilanteissa koettiin haasteelliseksi.

H1 ”... mikä on haasteellista, niin tietysti tämä henkinen puoli on aina. Ei oo heleppoo, että lukujahan myö osataan tuottaa ja analysoija. Se on se helepompi puoli tämä kova puoli, mutta sitten se pehmeä puoli, Ei me olla niin sisällä siinä liiketoiminnassa, että voitais sanoa miten pitää toimia.”

H2 "... mutta sitten se haaste, että saa sen yrittäjän sitten ymmärtämään sen että se alakas nyt olla se aika ruveta asioita etteen päin viemään."

H5 "... mutta siis pyrkiä niin ku tuomaan semmosia näkökantoja esille, kysymyksiä heittämään, että semmosia ikäviäkin asioita jotka ulkopuolinen monta kertaa näkkee myös, jos on perheessä jotain, niin ulkopuolinen näkkee sen monta kertaa paremmin kuin mitä ite, Niin se, että kannattaako lähteä tämmöiseen, mietippä tätä, tiesitkö tämän, onko se poika oikeesti kiinnostunut, haluaako se tehdä tätä hommaa vai haluatko sinä vaan, että se jää tähän."

Tutkimustuloksien mukaan myös keskustelut luopujayrittäjän kanssa liittyen eläkkeelle jäämiseen ja siihen miten elämä jatkuu yrityskaupan jälkeen, koettiin haasteellisiksi. Hinnan määrittäminen molempia osapuolia tyydyttäväksi oli lähes kaikkien haasteltavien mielestä toisinaan hankalaa. Myyjällä voi olla myös epärealistinen käsitys yrityksensä arvosta, jolloin hintapyyntö on yleensä liian korkea.

H5 "Se on haasteellinen sinänsä se hinnan määrittely, mikä olisi tavoitehinnan ja ylimmän hinnan laskeminen, niin se on hyvin äkkiä tehty, mutta se että tuota että löytyy se, että miksikä se hinta määräytyy. Siinä on monta kertaa se, että puhutaan ihan eri asioista... ja siinä on se meidän rooli sitten se, että pyrkiä kumallekin osapuolelle selvittämään se että mistä tässä on kysymys."

H3 "Tietysti tuo on aika haasteellista, että jos tulee semmonen tilanne ku tälläkin yrityksen myyjällä ei oo oikein realistiset ne käsitykset siitä, että mikä sen yrityksen arvo on tai tulevaisuus ja näin että pyritään hinnoittelemaan liian korkeelle ja sillee."

Osa haastateltavista piti yrityskaupan toteutumisen esteenä myös sitä, että ostajalle ei löydy rahoitusta. Haastavana asiana koettiin myös se, ettei vaikuttaisi omilla mielipiteillään kaupan syntymiseen, vaan osaisi antaa riittävästi tietoa, jonka pohjalta ostaja voisi tehdä päätöksen.

H5 "...niin siinä on hirmu tärkeä minusta se, että kun itellä tietysti on mielipide siitä aina, että ei esimerkiksi kannattais tehdä näin, mutta että on muistettava se, että minähän en oo myymässä enkä ostamassa, vaan pitäis antaa asiakkaalle kaikki ne tiedot, mitkä voi tähän vaikuttaa ja sillä olis niin ku hyvät tiedot, mistä se voisi tehdä päätöksen, on se sitten semmonen kuin minä aattelen tai joku muu, mutta se on hänen tehtävänsä."

Tutkimustulosten mukaan tilitoimistojen keskeisimmiksi asioiksi omistajanvaihdosten tukemisessa nousivat sukupolvenvaihdokseen liittyvät tekniset asiat, kuten verotus ja siihen liittyvä neuvonta. Myös se, että saisi yrittäjän ymmärtämään omistajanvaihdoksen ajankohtaisuuden, nähtiin tärkeäksi seikaksi omistajanvaihdosten tukemisessa. Tutkimustulosten mukaan myös yrityksen

saattaminen myyntikuntoon ja se, että yrityksen luvut ovat kohdillaan ja tilitoimistosta annettava tieto on luotettavaa, koettiin olevan tärkeää.

H3 ”Niin, tietysti näin kirjanpitäjänä että siellä on kaikki numerot kohdallaan, että on tosiaan ihan luotettava se tieto mitä annetaan ja tuota, niin no, se minusta on se tärkein.”

Kauppahinnan määrittäminen koettiin haasteelliseksi ja siksi olisikin tärkeää saada niin ostaja kuin myyjä ymmärtämään, mistä kauppahinta määräytyy. Jatkajan etsimisessä ja valitsemisessa auttaminen koettiin myös tärkeäksi asiaksi. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että saisi yrittäjän miettimään vaikeitakin asioita, muun muassa suunnitellun jatkajan halukkuutta ja sopivuutta alkaa jatkaa yrittäjänä.

### **6.3 Omistajanvaihdososaamisen kehittäminen**

Enemmistö haastateltavista oli kiinnostuneita kehittämään omaa tai yrityksen omistajanvaihdososaamista, mutta toisaalta esille nousi myös se, että tilitoimiston perustehtävät ja niissä ajan tasalla pysyminen vievät resursseja niin paljon, ettei ole mahdollisuutta lähteä laajentamaan palvelujen tarjontaa, vaan ohjataan mieluummin toisille asiantuntijoille. Koulutuksen sisällöistä ja laajuuksista kysyttäessä keskeisiä aiheita olivat yrityksen jakautumiseen ja fuusioitumiseen liittyvät asiat, yritysjärjestelyt ja arvonmäärittämisessä huomioon otavat asiat sekä perinnönjakotilanteiden huomioon ottaminen. Osa haastateltavista piti lyhytkestoisia muutaman päivän mittaisia koulutuksia parempana, sillä niihin oli helpompi työstään irtaantua. Toisaalta, useampi haastateltavista koki, että lyhytkestoiset koulutukset jäivät yleensä pintaraapaisuksi ja olisivat mieluummin kiinnostuneita pidempiaikaisesta koulutuksesta, jossa asioihin syvennyttäisiin kunnolla.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Seuraavana esitellään tutkimustulosten johtopäätökset. Johtopäätökset tilitoimiston roolista ja haasteista omistajanvaihdostilanteiden tukemisessa kuvataan omistajanvaihdosten palveluprosessin (Kangas 2010) malliin peilaten.

Kankaan (2010, 22) mukaan herättelyvaiheen tavoitteena on saada yrittäjät oivaltamaan omistajanvaihdossuunnittelun tärkeys ja se, että omistajanvaihdosprosessi olisi saatava käyntiin riittävän aikaisessa vaiheessa. Omistajanvaihdosprosessin voivat käynnistää ulkopuoliset tahot aktiivisella toiminnallaan ja tällöin tärkeitä toimijoita herättelyvaiheen palveluprosessissa ovat yrittäjien jokapäiväiset yhteistyökumppanit, kuten tilitoimistot, tilintarkastajat, vakuutusyhtiöt ja rahoittajat. (em. 23.)

Tutkimustulosten mukaan näyttäisi tilitoimiston rooli herättelijänä olevan keskeinen siitäkin huolimatta, että asian esille ottaminen ei ole aina helppoa. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että omistajanvaihdokseen liittyvistä asioista keskusteleminen koetaan tärkeäksi asiaksi, mutta keskustelun aloittamisen odotetaan mieluummin alkavan yrittäjän toimesta. Asiakassuhteen kestolla näyttäisi olevan selkeä merkitys silloin, kun omistajanvaihdosasioista aletaan keskustella asiakkaan kanssa. Pitkät asiakassuhteet ovat voineet muuttua vuosien saatossa jopa ystävyys- tasolle ja silloin omistajanvaihdosasioiden esille ottaminenkin on helpompaa.

Riippumatta siitä, tekeekö omistajanvaihdokseen liittyvän keskustelun aloitteen yrittäjä vai tilitoimisto, voidaan näistä tutkimustuloksista tehdä johtopäätös, että omistajanvaihdosasioista lähdetään keskustelemaan yleensä vasta sitten, kun yrittäjä alkaa olla jo eläkeiässä. Stenholmin (2005, 24) mukaan päätös sukupolvenvaihdoksesta syntyykin yleensä liian myöhään ja tällöin sukupolvenvaihdokselle tulee kiire. Kiireen myötä epätaloudellisten ratkaisujen riski kasvaa ja siksi päätöksen vaihdoksesta olisi hyvä syntyä hyvissä ajoin ennen yrittäjän eläkkeelle jäämistä. (em. 25.)

Malisen ja Stenholmin (2005, 31) mukaan yrityksestä luopuvalle ja yrityksessä jatkavalle omistajanvaihdokseen valmistautuminen on henkilökohtaisten valmiuksien; koulutuksen, työkokemuksen, motivaation ja sitoutumisen kokonaisuus. Kangas (2010, 28) pitää tärkeänä sitä, että yrittäjän valmistautuessa omistajanvaihdokseen ja luopumiseen olisi hyvä jos yrittäjä voisi

keskustella luopumiseen liittyvistä asioista jonkun vakituisen neuvonantajan, kuten esimerkiksi tilitoimiston asiantuntijan kanssa. Tutkimustulosten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että tilitoimiston rooli on melko vähäinen luopujayrittäjän valmistautumisessa omistajanvaihdokseen. Luopujayrittäjän kanssa keskustellaan omistajanvaihdoksesta kyllä avoimesti, mutta yleensä vasta siinä vaiheessa kun yrittäjä itse sen ottaa puheeksi. Jatkajayrittäjän valmistautumisessa omistajanvaihdokseen tilitoimiston rooli on lähes olematon, sillä jatkajayrittäjä kohdataan useimmiten vasta siinä vaiheessa, kun omistajanvaihdos tapahtuu.

Yrityksen ja liiketoiminnan näkökulmasta omistajanvaihdokseen valmistautuminen tarkoittaa muun muassa vero- ja rahoitussuunnittelua, ulkopuolisten asiantuntijoiden näkemyksiä sekä paneutumista yritystoiminnan strategiseen suunnitteluun vaihdostilanteessa ja sen jälkeen (Malinen & Stenholm 2005, 31). Tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, että tilitoimiston rooli yrityksen valmistelemisessa omistajanvaihdokseen on hyvinkin konkreettinen. Tyypillisiä tilitoimiston palveluja tähän vaiheeseen näyttäisi olevan verosuunnittelu, yrityksen alustavan arvonmäärityksen tekeminen sekä vaihtoehtojen selvittäminen yrityksen yhtenä pitämisestä tai sen pilkkomisesta osiin. Toisaalta, joissakin tilitoimistoissa yrityksen valmistelemisessa omistajanvaihdokseen rooli on hyvin vähäinen, sillä omistajanvaihdostilanteissa olevat yritykset ohjataan muille asiantuntijoille.

Omistajanvaihdosvaiheessa tilitoimiston rooli näyttäisi tutkimustulosten perusteella painottuvan ennen kaikkea sukupolvenvaihdosten verosuunnitteluun. Malinen ja Stenholm (2005, 41) ovatkin todenneet yrityksen verosuunnittelulla olevan keskeisen roolin sukupolvenvaihdoksissa. Muita keskeisiä tilitoimiston tehtäviä tässä vaiheessa tutkimustulosten perusteella ovat neuvottelut myyjän ja ostajan välillä, kauppahinnan laskeminen sekä kauppakirjojen laatiminen ja ostajalle rahoituksen hankkimisessa auttaminen.

Tutkimustulosten perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että tilitoimiston rooli haltuunottovaiheessa keskittyy sopimusasiakirjojen allekirjoittamisen lisäksi pääasiassa uuden yrittäjän kanssa toimimiseen. Jos uudesta yrittäjästä tulee tilitoimiston asiakas, on nähtävissä, että tilitoimiston rooli uuden yrittäjän kanssa tässä vaiheessa painottuu vahvasti talouden suunnitteluun sekä arjen asioissa opastamiseen. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että tilitoimistot auttavat uutta yrittäjää mielellään, jotta yrityksen toiminta jatkuisi mahdollisimman hyvänä ja kannattavana. Kankaan (2010, 38) mukaan onkin erittäin tärkeää, että haltuunottovaihe sujuu mahdollisimman hyvin, sillä haltuunottovaiheella ja siitä alkavalla yrityskehittämisellä

nähdään olevan keskeinen rooli omistajanvaihdosten palveluprosessissa paikkakuntien yritystason ja palvelutason säilyvyyden kannalta.

Tilitoimiston keskeisiä haasteita omistajanvaihdosten tukemisessa ovat tutkimustulosten perusteella niin sanotut pehmeät haasteet. Haasteita aiheuttaa muun muassa se, ettei yrittäjää yleensä saada ymmärtämään omistajanvaihdosten ajankohtaisuutta. Heinonen ja Stenholm (2005,15) pitävätkin huolestuttavana sitä, että merkittävä osa suomalaisista yrityksistä ei koe liiketoiminnan siirtoa tai sukupolvenvaihdosta ollenkaan ajankohtaisena itselleen ja yritykselleen. Tämä johtaa vääjäämättä siihen, että sukupolvenvaihdostilanteet kaatuvat yllättäen päälle ja aikaa mahdollisiin järjestelyihin jää vähän. Olisikin tärkeää, että sukupolvenvaihdos ja liiketoiminnan siirto nähtäisiin luonnollisina osina yritystoiminnan dynamiikkaa. (em. 15-16.)

Malisen ja Stenholmin (2005, 30) mukaan pehmeiden haasteiden nähdään kuvaavan perheitä ja perheiden välisiin suhteisiin ja rooleihin liittyviä asioita. Myös sukupolvenvaihdoksesta keskustelu, yrityksestä luopumisen vaikeus ja yrityksen jatkamiseen kohdistuvat paineet lukeutuvat pehmeisiin haasteisiin. (em. 30.) Tutkimustuloksien perusteella voidaan todeta, että edellä mainittujen pehmeiden haasteiden parissa myös tilitoimistot painivat. Muun muassa yrityksestä luopumisen keskustelut sekä sukupolvenvaihdostilanteessa suunnitellun jatkajan motivaatiosta ja sopivuudesta jatkajaksi liittyvät keskustelut koettiin olevan haasteellisia, mutta tärkeitä keskustelun aiheita. Siitäkin huolimatta, että tilitoimisto on luontainen yhteistyökumppani asiakasyritykselle, tutkimustuloksista voidaan myös nähdä, että omistajanvaihdoksesta puhumisen aloittaminen jätetään mieluummin yrittäjälle itselleen.

Tutkimustulosten perusteella tilitoimiston keskeisimmäksi kovaksi haasteeksi omistajanvaihdosten tukemisessa nousi arvonmääritys. Haastateltavat kokivat hinnan määrittämisen molempia osapuolia tyydyttäväksi olevan toisinaan hankalaa. Rantanen (2012, 8) toteaaakin yrityskaupan syntymisen olevan tilanne, jossa eri katsantokannat löytävät lopulta yhteisen näkemyksen ja vasta tällöin, kun myyjä ja ostaja ymmärtävät toistensa arvoperusteita, voi kauppa syntyä.

Tutkimustulosten perusteella voidaan olettaa, että omistajanvaihdososaamisen kehittämiseen on sinänsä mielenkiintoa, mutta toisaalta, tilitoimiston perustehtävien hoitamiseen liittyvä tiedon päivittäminen vie jo oman aikansa ja tämän vuoksi ei muista koulutuksista niinkään innostuta. Tosin tutkimustuloksista oli myös nähtävissä, että jotkut haastateltavat olivat jo alustavasti

miettiineet laajentavansa palvelujen tarjontaa nimenomaan omistajanvaihdospalvelujen osalta ja tällöin myös omistajanvaihdososaamisen kehittäminen koettiin tärkeäksi. Siitäkin huolimatta, että omistajanvaihdostilanteissa nousivat pehmeät haasteet vahvasti esille, niin osaamista haluttaisiin kehittää pääasiassa jakautumiseen ja fuusioihin liittyvissä asioissa, yritysjärjestelyissä, arvonmäärittämisessä sekä perinnönjakotilanteiden hoitamiseen liittyvissä asioissa. Tämä tutkimustulos poikkeaa hieman Metsätokilan (2011, 38) toteamuksesta, jossa tilitoimistoalan tärkeimmiksi taidoiksi olisivat nousemassa muun muassa asiakasvalmiudet, sosiaaliset taidot, myyntitaidot sekä konsultointitaidot. Tutkimustulosten perusteella esimerkiksi sosiaalisten taitojen kehittäminen ei näyttäisi olevan ensisijainen kehittämisen kohde.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tutkimuksen tavoite saavutettiin, sillä tutkimuksessa saatiin selvitettyä tilitoimiston roolia ja haasteita omistajanvaihdosten tukemisessa. Myös omistajanvaihdososaamisen kehittämiseen liittyviin kysymyksiin saatiin vastauksia. Tutkimuksessa saatiin näkyväksi nimenomaan tilitoimistoammattilaisten näkökulma tutkimusongelmaan.



## 8 POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää tilitoimistojen näkemyksiä niiden roolista ja haasteista omistajanvaihdostilanteiden tukemisessa. Lisäksi tässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään tilitoimistojen halua kehittää omistajanvaihdososaamistaan. Tutkimuskysymykseksi muotoutui millainen rooli yläsavolaisilla tilitoimistoilla on omistajanvaihdosprosessin eri vaiheissa ja mitä haasteita ko. vaiheiden tukeminen tuo tilitoimistoille?

Tutkimustulosten mukaan tilitoimiston rooli omistajanvaihdosten tukemisessa näyttäisi olevan oleellinen. Seuraavana kuvataan tutkimuksen päätulokset peilaten niitä omistajanvaihdosten palveluprosessin eri vaiheisiin. Tutkimustulosten mukaan näyttäisi tilitoimiston rooli yrittäjän herättelijänä omistajanvaihdoksen suunnitteluun olevan keskeinen, mutta toisaalta, keskustelun aloittamisessa odotetaan mieluummin aloitetta yrittäjän puolelta. Tilitoimiston rooli luopujayrittäjän valmistautumisessa omistajanvaihdokseen on melko vähäinen ja jatkajayrittäjän valmistautumisessa omistajanvaihdokseen lähes olematon, mutta tutkimustulosten perusteella voidaan kuitenkin päätellä, että tilitoimiston rooli yrityksen valmistelemissa omistajanvaihdokseen on hyvinkin konkreettinen. Tyypillisiä tilitoimiston palveluja tähän vaiheeseen ovat verosuunnittelu, yrityksen alustavan arvonmäärityksen tekeminen sekä vaihtoehtojen selvittäminen yrityksen yhtenä pitämisestä tai sen pilkkomisesta osiin. Omistajanvaihdosvaiheessa tilitoimiston rooli näyttäisi tutkimustulosten perusteella painottuvan ennen kaikkea sukupolvenvaihdosten verosuunnitteluun, kun taas haltuunottovaiheessa tilitoimiston rooli keskittyy sopimusasiakirjojen allekirjoittamisen lisäksi pääasiassa uuden yrittäjän kanssa toimimiseen. Tutkimustulosten perusteella eri asiantuntijoiden, kuten tilintarkastajan ja lakimiehen kanssa tehdään yhteistyötä omistajanvaihdosten palveluprosessin eri vaiheissa. Niissä tilitoimistoissa, joissa oma rooli omistajanvaihdospalveluissa on vähäinen, ohjataan omistajanvaihdostilanteissa olevat yritykset muille asiantuntijoille.

Tilitoimiston haasteista omistajanvaihdosten tukemisessa keskeisimmäksi nousivat niin sanotut pehmeät haasteet ja kovista haasteista eniten haastetta tilitoimistolle tuovat arvonmääritykset. Tutkimustulosten perusteella voidaan olettaa, että omistajanvaihdososaamisen kehittämiseen on sinänsä mielenkiintoa, mutta toisaalta, tilitoimiston perustehtävien hoitamiseen liittyvä tiedon päivittäminen vie jo oman aikansa ja tämän vuoksi ei muista koulutuksista niinkään innostuta.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa lähestymistapana oli tapaustutkimus. Laadullisen tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin teemahaastatteluin. Mielestäni teemahaastattelu oli tässä tutkimuksessa hyvä aineistonkeruumenetelmä, sillä etukäteen mietityt teemat ja tukikysymykset ohjasivat keskustelua tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti, mutta kuitenkin siten, että haastateltava sai kertoa näkemyksistään vapaasti ja palata niihin vielä uudelleen tarvittaessa.

Ruusuvuoren ym. (2010,27) mukaan laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteettia mitattaessa korostuvat analyysin systemaattisuuden ja tulkinnan luotettavuuden kriteerit. Systemaattisessa analyysissä tulee selittää kaikki matkan varrella tehdyt valinnat, rajaukset ja analyysin etenemistä ohjaavat periaatteet. Luotettavuutta osoitetaan lukijalle näyttämällä mistä aineiston kokonaisuus muodostuu ja kuvaamalla ne osat aineistosta, joihin päähavainnot rakentuvat. (em. 27.) Myös Eskola ja Suoranta (2000, 210) toteavat laadullisen tutkimuksen arvioinnin pelkistyvän kysymykseksi tutkimusprosessin luotettavuudesta. Opinnäytetyössäni olen pyrkinyt kuvaamaan tutkimus- ja analyysiprosessin vaiheittain ja riittävällä tarkkuudella luvussa 5.

Arvioitaessa laadullisen tutkimuksen validiteettia Ruusuvuori ym. (2010, 27) tarkoittavat kerättyjen aineistojen sekä niistä tehtävien tulkintojen käypää arvoa. Tällöin voidaan pohtia muun muassa sitä, onko valittu oikea aineisto, jotta voisi mahdollisimman hyvin vastata tutkimuskysymyksiin sekä sitä, onko käsitteellistetty ja tulkittu kohdetta systemaattisen analyysin mahdollistamin keinoin. Tutkimuksen validiteettia arvioitaessa olisi myös pohdittava, onko analyysin tekeminen ollut järjestelmällistä ja laadukasta, sekä kykeneekö lukijan vakuuttamaan tulkintojen perusteluista ja havaintojen riittävästä testaamisesta. (em. 27.)

Aineiston keruun alkuvaiheessa kiinnitin huomiota haastateltavien henkilöiden valintaan, jotta haastatteluista voitaisiin saada mahdollisimman paljon tutkimusongelman kannalta olennaista tietoa. Haastateltavia valittaessa yhtenä keskeisenä kriteerinä olikin se, että haastateltava tuntee omistajanvaihdosprosessia ja hänellä on kosketuspintaa omistajanvaihdospalvelujen tuottamisessa. Haastateltavat olivat saaneet haastattelukysymykset etukäteen tutustumista varten ja uskon tämän vaikuttaneen siihen, että haastateltavilla oli itse haastattelutilanteessa enemmän sanottavaa, kuin jos he olisivat saaneet kysymykset vasta itse haastattelun aikana. Haastattelukysymyksien sisältöön sain näkökulmaa opinnäytetyön teoriaosuuden lisäksi osallistuttuani erilaisiin omistajanvaihdostapahtumiin sekä keskustelusta muun muassa

omistajanvaihdosasiantuntija Sakari Oikarisen (toimitusjohtaja Confidentum Oy) kanssa. Näin haastattelukysymykset rajautuivat käsittämään tutkimusongelman kannalta keskeisiä kysymyksiä.

Aineiston käsittelyvaiheessa kuuntelin ensin haastattelut kertaalleen läpi ja tämän jälkeen litteroin haastattelut huolellisesti kirjoittamalla ne sana sanalta mahdollisimman pian aina haastattelun jälkeen. Näin aineiston analyysi olisi mahdollisimman totuudenmukaista.

Eskolan ja Suorannan (2000, 61) mukaan laadullinen tutkimus perustuu suhteellisen pieneen tapausmäärään, eikä aineiston koolla ole välitöntä vaikutusta eikä merkitystä tutkimuksen onnistumiseen. Tässä opinnäytetyössäni haastateltavien määrä oli melko pieni, mutta toisaalta, haastattelutilanteet sujuivat hyvin ja haastateltavat kertoivat avoimesti omista omistajanvaihdosten tukemiseen liittyvistä näkemyksistään. Haastateltavat edustivat myös melko monipuolisesti erikokoisia tilitoimistoja yhden hengen tilitoimistosta reilun kymmenen hengen tilitoimistoon. Haastattelujen edetessä alkoi vastauksissa tulla jo tietyltä osin toistoa ja viimeisen haastattelun aikana ei enää juurikaan noussut mitään sellaista, mitä tutkimusongelman näkökulmasta ei olisi jo tullut esille. Eskola ja Suoranta (2000, 62) toteavatkin aineiston olevan riittävää silloin, kun uudet tapaukset eivät tuota enää tutkimusongelman kannalta uutta tietoa.

Uskottavuus luotettavuuden kriteerinä tarkoittaa Eskolan ja Suorannan (2000, 211) mukaan sitä, että tutkijan pitää tarkistaa vastaavatko hänen käsitteellistyksensä ja tulkintansa tutkittavien käsityksiä. Tekemäni tutkimus kuvastaa yhdenlaista näkemystä tilitoimiston roolista ja haasteista omistajanvaihdosten tukemisessa. Tutkimustuloksiin ovat vaikuttaneet haastateltavien omat tulkinnat sekä se, miten itse olen haastateltavien tulkintoja ymmärtänyt. Tutkimustuloksia esitellessäni olen pyrkinyt tuomaan siihen runsaasti haastateltavien puhetta osoittamaan lukijalle, mihin johtopäätökseni perustuvat.

Tämä tutkimus ei ole sinänsä yleistettävissä, eikä sen tavoitteena ole ollutkaan yleistäminen, vaan yksityiskohtaisemman tiedon tuottaminen haastateltavien kokemasta roolista ja haasteista omistajanvaihdosten tukemisessa. Häikiön ja Niemenmaan (2007, 48) mukaan tapaustutkimus tuottaa yksityiskohtaista tietämystä erilaisista toimijoista, tapahtumista sekä prosesseista. Tapaukset itsessään eivät ole yleistettävissä, mutta yksittäisten tapausten tutkiminen antaa välineitä ymmärtää erilaisia ilmiöitä myös muissa toimintaympäristöissä. (em. 48-49.)

Omistajanvaihdosten ajankohtaisuudesta ja myyntiin tulevien yritysten lukumäärästä kertovat lukuisat tutkimukset sekä tilastot. Varamäen ym. (2013, 9) mukaan arvioidut lukumäärät ovat suuruusluokaltaan merkittäviä ja omistajanvaihdosteema näyttäisi nousseen myös tärkeään rooliin elinkeino- ja yrittäjyyspolitiikassa. Omistajanvaihdosten tutkiminen ja erilaiset hankkeet omistajanvaihdosten edistämiseksi ovat tänä päivänä hyvin vahvasti näkyvillä. Varamäen ym. (2013, 11) uusimmassa tutkimuksessa Omistajanvaihdoksen toteutus ja onnistuminen ostajan ja jatkajan näkökulmasta kohdistuu vuosina 2008–2012 omistajanvaihdoksen toteuttaneisiin ostajiin ja perheyriyten jatkajiin sekä heidän omistajanvaihdosprosesseihinsa. Kyseisen tutkimuksen tavoitteena oli selvittää omistajanvaihdoksen toteuttaneiden ostajien ja jatkajien kokemuksia ja näkemyksiä omistajanvaihdoksista. Tutkimuksen tuloksista yhtenä merkittävänä viestinä omistajanvaihdospalvelujen näkökulmasta nousee se, että tärkeimmiksi omistajanvaihdospalvelujen tarjoajaksi vastaajat olivat nimenneet Finnveran, pankin sekä oman tilitoimiston. (em. 41.) Varamäen ym. (2013, 41) mukaan tämä näyttäisi vahvistavan sitä käsitystä, että myös omistajanvaihdostilanteessa yritykselle läheiset ja tutut asiantuntijat ovat tärkeässä roolissa ja että niin tilitoimistojen, tilintarkastajien kuin pankkienkin on huolehdittava oman omistajanvaihdosasiantuntemuksensa jatkuvasta ylläpitämisestä.

Myös itselleni syntyi tämän tutkimuksen myötä käsitys siitä, että tilitoimiston rooli omistajanvaihdosten tukemisessa on keskeinen. Tilitoimisto näyttäisi usein olevan se kohde, jonka puoleen näissä asioissa ensimmäisenä käännytään. Toisaalta, kuten omassa tutkimuksessanikin kävi ilmi, eivät pienet tilitoimistot koe pystyvänsä tarjoamaan omistajanvaihdospalveluja laajemmin, sillä tilitoimiston peruspalvelujen tuottaminen ja niiltä osin osaamisen päivittäminen vievät kaiken olemassa olevan aika- ja henkilöresurssin. Metsä-Tokila (2011, 41) toteaaakin, että tulevaisuudessa taloushallinnon palveluissa tullaan keskittymään ja jotta pienet tilitoimistot selviytyisivät, on niiden monipuolistettava toimintaansa esimerkiksi erikoistumalla pieniin ammatinharjoittajiin, kuten taksiautoilijoihin, partureihin jne.

Metsä-Tokilan (2011, 41) mukaan nähtävissä on, että tilitoimistoala tulee jatkossa jakautumaan kolmeen ryhmään, joita ovat perustoimistot, keskitason toimistot ja suuret tilitoimistot. Isojen tilitoimistojen tehtävät ovat jo lähes samoja kuin tilintarkastustoimistoissa, lukuun ottamatta varsinaista tarkastustehtävää. Taloushallinnon konsultoinnissa ja yritysjärjestelyihin liittyvissä asioissa kehittyneemmät tilitoimistot ja keskialueen tilintarkastajat kilpailevat keskenään. (em. 41.)

Omassa tutkimuksessani tuli selkeästi esille se, että tutkimuksessa mukana olevista tilitoimistoista henkilöstömääriltään suurimmat tilitoimistot tuottavat omistajanvaihdospalveluja laajemmin kuin pienet tilitoimistot ja isommissa tilitoimistoissa oltiin innostuneempia myös kehittämään omistajanvaihdospalveluja. Tosin tässä oli selkeä poikkeus yhden pienen tilitoimiston osalta, sillä siellä tuotiin vahvasti esiin kiinnostus erikoistua enemmän nimenomaan omistajanvaihdospalvelujen tuottamiseen.

Kuinka tilitoimistojen roolia omistajanvaihdoksien tukemissa voisi kehittää ja vahvistaa? Innostava ja mielenkiintoinen havainto haastatteluja toteuttaessani oli se, että jokaisella haastateltavalla oli aito halu tukea omistajanvaihdosten syntymistä. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että yrittäjät yleensä heräävät omistajanvaihdoksen suunnitteluun aivan liian myöhään. Mielestäni yksi kehittämisen kohde olisikin se, että tilitoimistojen roolia herättelijänä pyrittäisiin tukemaan ja vahvistamaan siten, että tilitoimistoissa olisi paremmat valmiudet ja osaaminen ottaa omistajanvaihdosasiat esille asiakasyrityksen kanssa. Näin omistajanvaihdosten suunnittelu saataisiin asiakasyrityksissä käynnistymään riittävän ajoissa. Konkreettisina toimenpiteitä näkisin yläsavolaisille tilitoimistoille kehitettävän ja tarjottavan sisällöltään sellaista koulutusta, jossa herättelijän rooliin liittyviä valmiuksia ja osaamista voitaisiin kehittää. Myös jo olemassa olevien toimivien käytänteiden ja omistajanvaihdosoppaiden jalkauttamista tilitoimistojen käyttöön voisi tehostaa. Tässä tutkimuksessa nousi esiin tilitoimistojen kiinnostus kehittää osaamistaan yrityksen jakautumiseen ja fuusioitumiseen liittyvissä asioissa, yritysjärjestelyissä ja arvonmääryksien tekemisessä sekä perinnönjakotilanteiden hoitamisessa. Myös näihin aiheisiin liittyvien koulutusten tarjontaa olisi lisättävä Ylä-Savossa.

Jatkossa tämän tutkimuksen voisi laajentaa käsittämään suurempaa määrää tilitoimistoja, jolloin sen hyödynnettävyys paranisi. Varamäen (2013, 78) mukaan yrittäjien tietoisuutta omistajanvaihdospalveluista olisi lisättävä ja tämä edellyttää selkeää omistajanvaihdospalvelujen palvelutarjotinta, joka koostuu sekä yksityisten että julkisten toimijoiden palveluista. Uutena jatkotutkimusaiheena voisi olla sen tutkiminen, miten tilitoimistot saataisiin verkostoitumaan tehokkaammin oman toiminta-alueen muiden omistajanvaihdospalvelujen tuottajien kanssa.

Kiinnostuin omistajanvaihdokseen liittyvistä asioista toimiessani hankevastaavana valtakunnallisessa Ammattiosaajia omistajanvaihdokseen hankkeessa vuosina 2011–2012. Hankkeen aikana osallistuin muun muassa useaan omistajanvaihdosseminaariin, joissa sain

kuulla sekä omistajanvaihdosasiantuntijoita että omistajanvaihdoksen tehneitä yrittäjiä ja aloin tätä kautta saada kokonaiskuvaa siitä, mitä kaikkea omistajanvaihdosteeman alle liittyy. Tästä syntyi kipinä siihen, että halusin lisätä omistajanvaihdokseen liittyvää kokonaisymmärrystä, jota voisin mahdollisesti myös hyödyntää opettajan työssäni. Olen erittäin tyytyväinen tähän opinnäytetyön aiheen valintaan, sillä perehtyminen aiheeseen liittyvään teoriaan, erilaisiin tutkimuksiin sekä oman tutkimuksen tekeminen ovat mahdollistaneet ja syventäneet omaa omistajanvaihdokseen liittyvää kokonaisymmärrystä. Uskon, että pystymme myös oppilaitoksena hyödyntämään tämän tutkimuksen tuloksia tilitoimistojen osaamisen kehittämiseen liittyvien koulutusten ja muiden palvelujen suunnittelussa ja tuottamisessa.

Opinnäytteen tekeminen on ollut mielenkiintoinen ja haastava prosessi. Aloitin opinnäytetyön tekemisen tammikuussa 2013 ja aloitusseminaarin pidin maaliskuussa 2013. Tutkimushaastattelut toteutin maaliskuun lopulla ja huhtikuun alussa 2013. Kevään 2013 aikana tein tiedon hankintaa, aineiston litteroinnin ja aloitin analyysiprosessin. Kesä 2013 meni muissa merkein ja seuraava syksy oli muun muassa työn puolesta niin kiireinen, etten saanut opinnäytetyötä edistymään. Ohjausseminaarin pidin marraskuussa 2013 ja loppurutistuksen aloitin vuoden 2014 tammikuussa.

Opinnäytetyöni valmistumiseen ovat olleet vaikuttamassa useat tahot ja haluankin lopuksi kiittää erityisesti haastateltavaksi lupautuneita tilitoimiston asiantuntijoita. Haastateltavien avoin ja rento asenne teki haastattelutilanteista miellyttävän ja antoisan. Haluan kiittää myös opinnäytetyöni ohjaajaa selkeistä ja täsmällisistä ohjeista ja kannustavasta otteesta työni etenemiseksi, sekä työni oponoijaa erityisesti joustavasta asenteesta aikataulujen yhteensovittamisessa. Kiitokseni kuuluvat myös työkavereilleni, jotka ovat minua innostaneet ja kannustaneet työn tekemisessä. Kiitos myös aviopuolisolle ja lapsille, jotka ovat antaneet minun rauhassa uppoutua työn tekemiseen ja näin tukeneet työni edistymistä. Lämmin kiitos teille kaikille!

## LÄHTEET

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2,0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Eskola, J & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5. painos. Tampere: Vastapaino.

European Commission 2012. Facilitating Transfer of business. Hakupäivä 6.5.2013  
<http://www.transeo-association.eu/uploads/Actus/EC%20Guide%20Transfer%20of%20Business.pdf>.

European Commission 2004. Flash Eurobarometer. Entrepreneurship. Hakupäivä 17.2.2014.  
[http://ec.europa.eu/public\\_opinion/flash/fl160\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl160_en.pdf).

European Commission 2006. Fosterin Transparent Marketplaces for the Transfer of Businesses in Europe. Hakupäivä 3.2.2014.  
[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support\\_measures/transfer\\_business/transfer\\_markets\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/transfer_business/transfer_markets_en.pdf).

Heinonen, J. 2005. Esipuhe. Teoksessa J. Heinonen (toim.) Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos. Pieksämäki: Tietosanoma Oy, 9 – 10.

Havunen, S. & Sten, J. 2011. Johtajuuden ja omistajuuden muutokset perheyriyksessä. MANNER SUOMEN ESR-OHJELMA 2007 – 2013. Aloittavien yrittäjien ja pk-yritysten liiketoimintaosaamisen kehittämisohjelma (APAKE). Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi. Eräsalon Kirjapaino Oy.

Heinonen, J. & Stenholm, P. 2005. Johdatus perheyrittäjyyteen ja sukupolvenvaihdokseen. Teoksessa J. Heinonen (toim.) Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos. Pieksämäki: Tietosanoma Oy, 11 - 21.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Lisäpainos. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Lisäpainos. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Häikiö, L. & Niemenmaa, V. 2007. Valinnan paikat. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus, 41-56.

Jyväskylän yliopisto, Koppa. 2011. Tieteen filosofiset menetelmät. Hakupäivä 13.2.2014.  
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tieteenfilosofiset-suuntaukset>.

Kangas, E. 2010. Omistajanvaihdospalvelujen valtakunnallinen evaluointi. MANNER SUOMEN ESR-OHJELMA 2007 – 2013. Pirkanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus: Kopio Niini Finland Oy.

Kangas, E. 2012. Yrittäjäpolvenvaihdos - yrittäjän opas. MANNER SUOMEN ESR-OHJELMA 2007 – 2013. Aloittavien yrittäjien ja pk-yritysten liiketoimintaosaamisen kehittämisohjelma (APAKE). Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi. Eräsalon Kirjapaino Oy.

Koiranen, M. 2000. Juuret ja siivet. Perheyriksen sukupolvenvaihdos. Helsinki: Oy Edita Ab.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus, 9-38.

Lakari, T. 2009. Yritystoiminnan lopettaminen ja sukupolvenvaihdos. Helsinki: Verotieto Oy.

Malinen, P. & Stenholm, P. 2005. Sukupolvenvaihdos, yritys ja ihmiset. Teoksessa J. Heinonen (toim.) Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos. Pieksämäki: Tietosanoma Oy, 29 – 50.



Metsä-Tokila, T. 2011. Taloushallinnon palvelut. Hakupäivä 4.7.2013  
[http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1326/Taloushallinnon\\_palvelut\\_2011\\_web.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1326/Taloushallinnon_palvelut_2011_web.pdf).

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Paasio, A. & Heinonen, J. 2003. Perheyriksen tarkkaavainen omistajuus muodostaa taloutemme selkärangan. Tilisanomat 6/2003. Hakupäivä 3.2.2014.  
[http://info.tse.fi/julkaisut/liite/Paasio-Heinonen\\_Tilisanomat.pdf](http://info.tse.fi/julkaisut/liite/Paasio-Heinonen_Tilisanomat.pdf).

Pitkäranta, A. 2010. Laadullisen tutkimuksen tekijälle, työkirja. Hakupäivä 14.10.2013,  
[http://www.samk.fi/download/13153\\_Laadullisen\\_tutkimuksen\\_tyokirja\\_APitkaranta.pdf](http://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_APitkaranta.pdf)

Rantanen, J. 2012. Arvonmääritys yrityskaupassa. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Tallinna: Osuuskunta Vastapaino, 9 – 36.

Stenholm, P. 2005. Yrityksen sukupolvenvaihdos ja sen suunnittelu. Teoksessa J. Heinonen (toim.) Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos. Pieksämäki: Tietosanoma Oy, 22 – 28.

Suomen Yrittäjät ry., Finnvera Oyj. & Työ- ja elinkeinoministeriö. 2011. PK-yritysbarometri – syksy 2011. Hakupäivä 13.2.2013. <http://www.yrittajat.fi/File/cd20d83c-eae8-41ca-937d-1dee7afb9533/Pk-yritysbarometri%20syksy%202011%20-raportti.pdf>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Latvia: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Varamäki, E., Tall, J., Sorama, K. & Katajavirta, M. 2012. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri. MANNER SUOMEN ESR-OHJELMA 2007 – 2013. Aloittavien yrittäjien ja pk-yritysten liiketoimintaosaamisen kehittämisohjelma (APAKE). Kopio Niini Finland Oy.

Varamäki, E., Tall, J., Heikkilä, T. & Sorama, K. 2011. Omistajanvaihdosasiantuntijuus ja sen kehittäminen. Hakupäivä 26.2.2013. [http://www.ely-keskus.fi/fi/Ajankohtaista/Julkaisut/Documents/Omistajanvaihdosasiantuntijuus\\_ja\\_sen\\_kehittaminen\\_2011.pdf](http://www.ely-keskus.fi/fi/Ajankohtaista/Julkaisut/Documents/Omistajanvaihdosasiantuntijuus_ja_sen_kehittaminen_2011.pdf).

Varamäki, E., Heikkilä, T., Tall, J., Viljamaa, A. & Länsiluoto, A. 2013. Omistajanvaihdoksen toteutus ja onnistuminen ostajan ja jatkajan näkökulmasta. Hakupäivä 20.2.2014. [http://www.yrittajat.fi/fi-FI/tutkimus/omistajanvaihdos\\_ostajan\\_jatkajan\\_nakokulma/](http://www.yrittajat.fi/fi-FI/tutkimus/omistajanvaihdos_ostajan_jatkajan_nakokulma/).

Ylä-Savon ammattiopisto. 2012. Hankehakemus liittyen työelämän kehittämis- ja palvelutehtävän valtakunnallisiin valtionavustuksiin. Sisäinen lähde.

## **LIITTEET**

### **Liite 1. Haastattelukysymykset**

#### **Tilitoimiston rooli ja haasteet omistajanvaihdosten tukemisessa / kysymykset**

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää yläsavolaisten tilitoimistojen roolia ja haasteita omistajanvaihdosten tukemisessa. Haastattelujen kohderyhmänä ovat tilitoimistot, jotka tuottavat omistajan- tai sukupolvenvaihdospalveluja.

##### **1. Avainhenkilön ja hänen organisaationsa taustatiedot**

- Mikä on yrityksenne koko (henkilöstön määrä), maantieteellinen sijainti, yrityksenne palvelut sekä kuvaus tyypillisistä asiakkaista?
- Mikä on Teidän ikä, koulutus, työkokemus, asiantuntijuuden ala?

##### **2. Tilitoimiston rooli omistajanvaihdosten tukemisessa**

- Mitä omistajanvaihdokseen liittyviä palveluja yrityksessänne on tarjolla?
- Millaisia omistajanvaihdospalveluihin liittyviä tarpeita asiakasyrityksillänne tyypillisesti on?
- Millaisena koette tilitoimistonne roolin yrittäjien herättelijänä omistajanvaihdoksiin?
- Millaisena koette tilitoimistonne roolin yrittäjän valmistautumisesta yrittäjyydestä luopumiseen ja yrityksen valmistelemisesta omistajanvaihdokseen?
- Millaisena koette tilitoimistonne roolin omistajanvaihdosvaiheessa?
- Millaisena koette tilitoimistonne roolin haltuunottovaiheessa, jossa yrittäjyys siirtyy myyjältä ostajalle?

##### **3. Tilitoimiston haasteet omistajanvaihdosten tukemisessa**

- Mitkä asiat koette haasteellisiksi omistajanvaihdosten tukemisessa?
- Mitkä asiat omistajanvaihdosten tukemisessa koette tärkeimmiksi?

#### **4. Oman / yrityksen omistajanvaihdosasiantuntijuuden kehittäminen**

- Onko itsellä / yrityksessä kiinnostusta omistajanvaihdososaamisen kehittämiseen?
  - Miten kehittäisitte omaa / yrityksen omistajanvaihdososaamista?
- 

#### **Omistajanvaihdosten palveluprosessin vaiheet (Kangas 2010)**

##### **Herättelyvaihe**

Herättelyvaiheen tavoitteena on saada yrittäjät oivaltamaan omistajanvaihdossuunnittelun tärkeyden ja sen, että omistajanvaihdosprosessi olisi saatava käyntiin riittävän aikaisessa vaiheessa.

##### **Valmistautumisvaihe**

Omistajanvaihdosprosessin valmistautumisvaiheessa herättelyvaiheessa alkanut henkinen ja taloudellinen valmistautuminen yrittäjyydestä luopumiseen tulee konkreettisemmaksi. Valmistautumisvaiheessa nähdään olevan kaksi osa-aluetta, joita ovat yrittäjän valmistautuminen yrittäjyydestä luopumiseen sekä yrityksen valmisteleva omistajanvaihdokseen.

##### **Omistajanvaihdosvaihe**

Kun omistajanvaihdossuunnitelma on laadittu, alkaa omistajanvaihdoksen toteuttaminen. Omistajanvaihdossuunnitelma sisältää ennen omistajanvaihdosta toteutettavat toimenpiteet, yrittäjän tavoitteet omistajanvaihdokselle, yrityksen nykytilan ja tavoitteet vaihdokselle, miten johtamisen siirros suoritetaan, miten yritykselle löydetään jatkaja ja miten omistajanvaihdos pyritään toteuttamaan.

##### **Haltuunottovaihe**

Haltuunottovaiheessa yrittäjyys siirtyy myyjältä ostajalle. Haltuunottovaiheen käytännötoimenpiteitä ovat sopimusasiakirjojen allekirjoitus ja kauppahinnan siirto.